

Cette revue est une publication conjointe de l'Université du Québec à Chicoutimi, de l'Institut d'entrepreneuriat de l'Université de Sherbrooke et de la Fondation de l'Entrepreneurship du Québec.

#### Comité de direction

Marc-Urbain Proulx  
Gilles Saint-Pierre

#### Graphisme

Clémence Bergeron

#### Édition

Esther Cloutier enr.

#### Comité de lecture et de rédaction

Marc-Urbain Proulx, *UQAC*  
Gilles Saint-Pierre, *U. Sherbrooke*  
Mario Carrier, *UQAT*  
André Joyal, *UQTR*  
Serge Côté, *UQAR*  
Denis Martel, *UQAC*  
Bruno Jean, *UQAR*  
Louis Dussault, *UQAC*  
Yves Lachance, *UQAC*  
Jean-Pierre Bégin, *U. Sherbrooke*  
Louis Jacques Filion, *École H.E.C.*  
Yvon Gasse, *U. Laval*  
Paul-Arthur Fortin, *Consultant senior*  
Rachid M'Rabet, *ISCAE, Casablanca*  
Michel Marsan, *UQAT*  
Gilles Paquet, *U. Ottawa*

### Revue Organisation

Réflexion et action sur la gestion et  
le développement

# REVUE organisation

**RÉFLEXION ET ACTION SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS**

- Développement des régions, redressement de Montréal  
et affirmation de la capitale: est-il possible de faire  
les trois démarches en même temps?.....** 5  
Jacques Léveillé
- Les programmes de MBA préparent-ils adéquatement  
les étudiants?.....** 15  
Claude Dionne et Pierre Michaud
- Application d'un modèle révisé de Hofstede à la  
compréhension des traits culturels des gestionnaires  
québécois.....** 29  
Zhan Su et Louis-Frédéric Lessard
- L'entrepreneur, «un gars b'en ordinaire...!»  
Réflexions sur le besoin de repenser la fonction  
entrepreneuriale dans nos économies.....** 43  
Pierre-André Julien et Christian Bruyat
- Incubation, capital de risque et création *in vitro*  
d'entreprise: le cas Magnitube.....** 57  
Hubert Wallot et Sylvain Dubé
- Mise en place des CLD: beaucoup d'espoirs...  
peu de moyens !.....** 69  
Louis Grenier
- Gérer la décentralisation et la régionalisation:  
défis et difficultés .....** 81  
Jean-Pierre Collin
- Organisation territoriale des administrations  
publiques: comparaison internationale.....** 91  
Isabelle Béchar
- Notes biographiques .....**
- Jean-Charles Léonard de Sismondi (1773-1842):  
un humaniste visionnaire.....** 101  
André Joyal

Alain Samson  
Jean-Marie Toulouse  
Yvon Gasse  
Pierre Corbeil  
Sylvie Laferté  
Jean-Louis Langevin  
Danielle L'Heureux  
Marcel Lafrance  
Marc Chiasson  
Paul-A. Fortin  
Pierre R. Turcotte  
Camille Carrier  
Yvon G. Perreault  
André Chamberland  
Rémy Gagné  
Régis Fortin  
Jacques P.M.  
Vallerand  
Philip L. Grenon  
Brigitte Van Coillie-  
Tremblay  
Pierre Hébert  
Roger A. Blais  
Jacques Lalande  
Renaud Lapierre  
Yvan Dubuc  
Micheline Locas  
Pierre Levasseur  
Gérard Perron  
Michel A. Solis  
Paul Prévost  
Jean-Pierre Bégin  
Pierre-André Julien

# Rédigez un volume pour la

## COLLECTION **ENTREPRENDRE**

**et joignez-vous  
à un groupe sélect de spécialistes!**

*La Fondation de l'Entrepreneurship  
recrute des auteurs reconnus dans leur milieu  
pour leurs compétences et leur pédagogie.*

*Pour de plus amples renseignements concernant  
les modalités de rédaction d'un volume,  
les orientations de la collection «Entreprendre»  
et les titres déjà publiés ou en préparation,  
communiquez avec :*



**Fondation de  
l'Entrepreneurship**

160, 76<sup>e</sup> Rue Est, bureau 250  
Charlesbourg (Québec) G1H 7H6  
Téléphone : (418) 646-1994  
Télécopieur : (418) 646-2246  
Internet : [fondation@entrepreneurship.qc.ca](http://fondation@entrepreneurship.qc.ca)

---

## NOTE DE LA RÉDACTION

---

### Une revue de vulgarisation scientifique à votre service

Pour ceux et celles qui s'intéressent à réfléchir, agir et innover dans le domaine de la gestion et du développement des organisations, le contexte contemporain du Québec leur offre une dynamique fort intéressante. Les trois grands secteurs d'activités traditionnelles sont en effet en pleine ébullition. Des actions privées, publiques et communautaires émergent effectivement de partout, tandis que d'autres s'avèrent fortement souhaitées, puisque que les inactifs et les exclus du travail sont nombreux. Diverses structures organisationnelles, souvent très originales, prennent formes. Leur réussite est généralement tributaire de décideurs bien informés *ex ante* sur les conséquences de chaque option qu'ils retiennent pour l'exécution. Ainsi, si la naissance d'une organisation répond à une nécessité pour des actions culturelles, sociales et économiques, sa survie et sa croissance dépend d'une rationalité spécifique. Rationalité pouvant s'améliorer et s'enrichir grâce à de l'information de qualité. L'édition de la *Revue Organisation* s'inscrit en ce sens.

En effet, la *Revue Organisation* s'efforce de prendre assise dans le créneau spécifique de la vulgarisation haut de gamme d'analyses scientifiques couvrant le vaste domaine de la gestion, de l'entrepreneuriat et du développement. Elle désire en réalité répondre davantage à des besoins concrets de la pratique plutôt qu'exclusivement à des besoins d'avancement des connaissances et de modélisation théorique. Pour cette revue, néanmoins, la qualité du contenu des textes est évidemment reliée aux critères de scientificité reconnus généralement. Selon la politique éditoriale cependant, les textes acceptés pour publication doivent impérativement être bien intelligibles (décodés – simplifiés), concis (message complet en peu de mots), opportuns (au bon moment), prospectifs (anticipation du futur), pertinents (directement reliés à des problèmes concrets) et réactualisés (mis à jour). Aussi, la forme des articles doit nécessairement être adaptée à la mission de la revue ainsi qu'à la clientèle visée. La *Revue Organisation* cherche finalement à enrichir la pratique dans son domaine de spécialisation grâce à une orientation claire sur l'opérationnalisation des concepts et des théories déjà acquis ou en élaboration. Elle devient ainsi un important élément structurant

---

pour la recherche appliquée et la pratique innovatrice dans le domaine de la gestion, de l'entrepreneuriat et du développement en général.

La mission traditionnelle de la *Revue Organisation* éditée depuis 15 ans concerne clairement l'offre d'une tribune ouverte pour tous les types de questionnements à propos de l'organisation. Les questions de nature micro y sont traitées bien sûr. Soulignons notamment les pratiques de gestion, les différentes fonctions de l'organisation, les comportements des gestionnaires, les modes de production, l'entrepreneuriat, etc. Mais aussi, nous traitons des questions de nature macro telles que l'environnement international, le système monétaire, le développement communautaire, le rôle de l'État, les milieux locaux et régionaux, la politique industrielle, etc. Finalement, une place très importante est laissée à l'analyse des outils de gestion et de développement expérimentés au Québec et ailleurs. Nous nous intéressons à cet effet aux incubateurs, aux fonds de développement, à l'animation socio-économique, au soutien aux organisations, à la formation, aux concours «jeunes entrepreneurs», aux centres d'entrepreneuriat, etc.

Chaque numéro ne peut évidemment pas traiter de tous les sujets à la fois. Mais ils intéressent en principe tous nos lecteurs. Nous offrons de l'espace autant aux réflexions théoriques qu'aux expériences de terrain, mais toujours dans un esprit d'accessibilité et de digestibilité des textes publiés. Nous désirons de cette manière couvrir un créneau spécifique de vulgarisation scientifique haut de gamme dans le vaste secteur de l'information utile aux décideurs des organisations. Les textes sélectionnés pour ce premier numéro du volume 7 s'inscrivent en ce sens.

Gilles St-Pierre  
Marc-Urbain Proulx  
Éditeurs



---

# Développement des régions, redressement de Montréal et affirmation de la capitale: est-il possible de faire les trois démarches en même temps?

Jacques Léveillé  
Université du Québec à Montréal

---

## Introduction

Dans les discussions qui animent le milieu régional, il arrive fréquemment que Montréal et Québec ne soient pas considérées comme de «vraies» régions. Sans être dépeintes comme ennemies, elles n'en sont pas moins perçues comme très différentes des autres régions québécoises. Les documents qui émanent des ministères provinciaux ne contredisent pas cette façon de percevoir. Montréal et Québec font généralement l'objet de chapitres distincts dans plusieurs documents qui émanent du gouvernement provincial. Parfois, cette «distinction» conduit à des propositions visant à répondre à des problèmes réellement spécifiques à l'une ou l'autre de ces deux régions. Le plus souvent, toutefois, il s'agit d'un exercice de style qui permet de reléguer ces deux régions à la périphérie de la problématique régionale québécoise. Étrange ironie!

L'objectif du présent article est d'aller à l'encontre de cette dernière facilité et de rendre compte de la complémentarité réelle et nécessaire, quoique difficile, entre le développement des régions, le redressement de Montréal et l'affirmation de la capitale. Aussi, pour aller rapidement au but, nous proposons deux interrogations à la fois simples et complexes: quelle est la situation qui prévaut sous chacun des termes? Comment caractériser les relations actuelles entre les trois termes? En conclu-

sion, il sera permis de proposer quelques pistes pour améliorer les rapports entre les régions, la métropole économique et la capitale politique du Québec.

Comme le rappelle très justement Serge Côté (1994), nous avons connu diverses phases dans la conception des régions du Québec.

## Des politiques régionales diversifiées pour les régions, la métropole et la capitale

### Une conception mieux équilibrée des régions

Comme le rappelle très justement Serge Côté (1994), nous avons connu diverses phases dans la conception des régions du Québec. Pour paraphraser le titre d'une célèbre étude sur la France, la première établit un fossé pratiquement infranchissable entre Montréal et le «désert» québécois, la dernière, soit celle qui anime parfois les débats actuels, insiste sur la parenté des expériences et sur la communauté de destin de toutes les régions

du Québec. Entre les deux, la conception des régions du Québec témoigne d'un déséquilibre plus ou moins prononcé au plan du développement territorial.

1. *Montréal et le reste du Québec.* Cette conception permet de rendre compte, au plan du développement régional, de l'existence parallèle de deux structures de promotion socio-économique au Québec, soit le cheminement de deux «solitudes» qui s'ignorent superbement, quand elles ne se méprisent pas.
2. *Montréal pôle de développement, les pôles de croissance ou métropoles d'équilibre, les régions ressources.* Cette conception a eu ses heures de gloire dans les années 60 et 70. Conception de facture essentiellement «économiste» et «bureaucratique», elle a inspiré un bon nombre de politiques en matière de développement régional au Canada et au Québec, comme dans plusieurs pays occidentaux. Elle a aussi permis, juste retour des choses, que se développe une perspective critique à l'encontre de ce que certains ont nommé une stratégie qui se nourrit du développement du sous-développement.
3. *Les régions métropolitaines et les autres régions: un Québec coupé en deux.* La publication du Rapport sur le développement social et démographique par le Conseil des affaires sociales (1989) a permis de révéler au grand jour une conception que plusieurs partageaient quant à l'existence de deux Québec dans un.
4. *Les 17 régions, les 96 Municipalités régionales de comté et les trois Communautés urbaines.* Ces entités sont conçues comme des petites sociétés en elles-mêmes. Ainsi, certaines régions centrales partagent un ensemble de problèmes avec les régions dites périphériques: désindustrialisation, pauvreté, chômage, faiblesse de la

ville-centre, etc. Dans le même ordre d'idées, certaines régions périphériques disposent de ressources matérielles et humaines qui leur permettent de relever le défi avec autant de succès que les régions centrales. Cette conception des régions québécoises semble faire consensus auprès des chercheurs et des intervenants parce qu'elle décrit mieux la réalité vécue en 1997 et parce qu'elle permet une analyse plus fine des régions et une intervention mieux ciblée en terme de développement local et régional.

### **Les politiques en matière de développement régional**

La définition et la mise en oeuvre des politiques de développement régional fédérales et québécoises ont été inspirées par l'une ou l'autre de ces conceptions des régions.

Les premières politiques fédérales en matière de développement régional ont été élaborées pour aider le «reste du Québec», soit les régions agricoles et rurales, à trouver une certaine autonomie dans une société qui s'industrialisait et s'urbanisait rapidement et inéluctablement. Au début des années 70, cette stratégie de lutte aux disparités régionales sera menée en parallèle avec une stratégie plus résolument orientée vers les agglomérations urbaines.

Au cours de ces mêmes périodes, soit depuis le début des années 60, le gouvernement québécois s'agitait dans un mouvement perpétuel de valse hésitation entre les régions et la région de Montréal, avec option préférentielle pour les régions, du moins dans le discours.

La constitution des régions administratives, l'identification des métropoles d'équilibre et d'une certaine hiérarchisation dans l'occupation du territoire, la volonté de faire contribuer les

investissements publics en éducation, en santé et en voirie au développement des régions, enfin les efforts de rationalisation dans les structures provinciales et locales de gestion publique en région témoignent d'une option préférentielle pour les régions. Cette préférence n'a toutefois pas conduit, dans les faits, à un abandon de la région de Montréal par la machine gouvernementale québécoise. Par contre, tout au long des années 60 et 70, il était fréquent d'entendre dire, de la part du personnel politique et de la part de divers représentants socio-économiques, qu'«il fallait donner aux régions parce que Montréal en avait assez eu et qu'elle n'avait pas besoin d'aide» ou, au contraire, qu'«il fallait arrêter de contraindre Montréal dans le but de donner plus aux régions». Bref, on rivalisait de slogans susceptibles de perpétuer les perceptions sur l'existence de deux solitudes au Québec.

**La définition et la mise en oeuvre des politiques de développement régional fédérales et québécoises ont été inspirées par l'une ou l'autre de ces conceptions des régions.**

Les politiques fédérales et provinciales en matière de développement régional ont été conduites de façon plus ou moins isolées jusqu'en 1974. Depuis lors, divers efforts pour harmoniser les interventions ont été consentis par l'intermédiaire de l'Entente cadre et par une série d'ententes auxiliaires sur le développement régional. Toutefois, la présence du fédéral a été et est toujours problématique dans l'élaboration des stratégies régionales au Québec. Ni la mise sur pied du Bureau fédéral de développement régional-Québec (BFDRQ), ni la réforme Picotte, n'ont modifié cet

état de fait à Montréal et dans les autres régions du Québec.

## **Montréal et la région montréalaise**

Un recueil récent de dix expériences de régions métropolitaines américaines est intitulé: *Regional Politics: America in a Post-City Era* (La dynamique politique régionale après que la ville centrale n'est plus). Ce titre et le contenu du recueil permettent de bien rendre compte de la situation de Montréal et de sa région.

Depuis la fondation de Ville-Marie et jusqu'à la fin de la Deuxième Guerre Mondiale, le territoire de la Ville de Montréal parvient progressivement à contenir en son sein l'ensemble des fonctions urbaines (résidences, activités économiques secondaires et tertiaires, activités institutionnelles). Pour illustrer le phénomène, disons qu'il s'agit d'une *Ville Unique*.

Après la Deuxième Guerre Mondiale, les fonctions urbaines montréalaises se répandent sur une aire métropolitaine. Il en résulte, selon les périodes, un partage plus ou moins équilibré des ressources démographiques, industrielles, commerciales, tertiaires et politiques. Nous pouvons rendre compte de cette situation en visualisant une *Métropole Centrée*.

Enfin, depuis une quinzaine d'années, le terrain de jeu montréalais s'étend sur une plus grande région. Le phénomène de centralisation ou de polarisation autour du noyau initial s'estompe. Par ailleurs, la région bénéficie toujours d'une très grande interdépendance économique, interdépendance qui ne trouve toutefois pas son répondant politique. La métropole centrée a donc cédé sa place à une représentation qui correspond mieux à une *Région Polycentrique*.

## Les politiques régionales montréalaises

Les politiques régionales à l'intention de Montréal ont suivi, bien qu'avec retard, cette évolution. Ce retard est évidemment plus manifeste de la part du gouvernement québécois qui doit, il faut bien le reconnaître, souvent trancher dans le «vif politique» alors que le gouvernement fédéral ne peut agir que sur le «mou économique».

Ainsi, le gouvernement fédéral n'a jamais eu de difficulté à identifier l'agglomération montréalaise comme la principale agglomération canadienne sur le territoire québécois et à agir en conséquence par ses programmes «économiques» de développement régional à Montréal. Les problèmes qu'il rencontrait provenaient des contestations des autres agglomérations canadiennes qui croyaient déceler un parti-pris en faveur de Montréal et au détriment de Winnipeg, Vancouver, Calgary, Halifax, ou même Toronto.

De son côté, le gouvernement provincial, nous y avons fait allusion plus haut, a toujours hésité à affirmer ouvertement la place qu'il entendait attribuer à Montréal dans ses politiques en matière de développement régional. À chaque fois qu'il adopte une politique, un programme ou une mesure «économique» perçue comme trop montréalaise, les contestations fusent de toutes les régions du Québec qui estiment payer amplement pour les extravagances montréalaises alors qu'elles souffrent de ne pas jouir de l'essentiel chez elles.

Pour les dimensions «politiques» des politiques régionales montréalaises, les oppositions sont plus localisées. Ainsi, lorsque le gouvernement provincial eut à répondre à la situation de Montréal *Ville Unique* en lui octroyant une Charte spéciale, le débat fut, par la force des choses, circonscrit. Il prit de l'ampleur lorsque le gouvernement provincial se résigna, après plusieurs années de tergiversations, à instituer la Communauté urbaine

de Montréal en 1970 et à l'amender en 1982, pour superviser ou orienter le développement d'une portion de la *Métropole Centrée*. Ce débat est aujourd'hui étendu à la grandeur de la région montréalaise alors même que plusieurs des intervenants majeurs à Montréal et à Québec ne sont pas parvenus à faire consensus sur ce qui fonde la nouvelle réalité de la ville-région montréalaise, soit une *Région Polycentrique*.

**Depuis une quinzaine d'années, le terrain de jeu montréalais s'étend sur une plus grande région. Le phénomène de centralisation ou de polarisation autour du noyau initial s'estompe.**

Les manifestations les plus récentes de cette absence de consensus sont connues. Elles ont coïncidé avec la publication des deux rapports du Groupe de travail sur Montréal et sa région (Groupe Pichette 1992-1993), avec la mise sur pied du ministère de la Métropole (1995) et avec la proposition de créer une Commission de développement de Montréal (1996-1997). Fait à noter pour la suite de notre description des relations interrégionales, les réactions «régionalistes» qu'elles ont fait éclater au grand jour dans la région montréalaise ont trouvé, pour la première fois, un écho favorable dans le reste de la province. En effet, la future politique de soutien au développement local et régional contient plusieurs arguments pour repousser les propositions visant à découper une nouvelle région montréalaise à partir des cinq régions occupant actuellement le territoire de la grande région montréalaise. Or, toutes les régions du Québec portent une attention particulière aux menaces plus ou moins fondées de redécoupage des territoires actuels des régions.

---

## La capitale politique

Depuis la Révolution tranquille, soit depuis que le gouvernement québécois accélère la mise sur pied d'un appareil étatique moderne, la capitale politique du Québec avait connu une croissance stable. Or, avec la remise en question de l'importance prise par cet État que l'on nomme État-providence, les contours de la situation de la capitale sont plus flous. Si elle doit se maintenir, la croissance devra trouver d'autres leviers que celui de la seule présence du gouvernement québécois sur son territoire.

Ce virage ou cette mutation n'est pas plus facile à Québec qu'à Montréal ou que dans n'importe quelle ville ou agglomération qui doit transformer son tissu économique et promouvoir d'autres vocations afin de faire vivre sa population.

Les politiques régionales en rapport avec la capitale ont suivi tant bien que mal le mouvement qui fait passer Québec d'une ville administrative à une agglomération diversifiée. Charte spéciale, Communauté urbaine, influence du triumvirat «politique» qui soude la mairie de Québec et les «parrains» libéraux provincial et fédéral de la région pour une bonne partie des années 60 et 70, nécessité de promouvoir une image dynamique de la capitale nationale, autant d'adaptations qui ont permis à la région de Québec d'accompagner et de profiter, comme il se doit, la venue au monde de la société québécoise moderne. Or, il est dans l'ordre des choses, pour la capitale comme pour toutes les autres régions, que soient apportés des ajustements ou des modifications majeures à des solutions conçues sur la lancée des années 60 et du début des années 70.

L'accession du Québec à la souveraineté pourrait constituer un déclencheur puissant dans ce sens. Certains y ont cru et ont travaillé fort pour que Québec et sa région soient en mesure d'en récolter

les retombées. Toutefois, si ces événements devaient se produire, ils propulseraient la croissance de la capitale dans le même sens et sur les mêmes bases que par le passé, ce qui constitue une stratégie à la fois hypothétique et insuffisante.

**Toutes les régions du Québec portent une attention particulière aux menaces plus ou moins fondées de redécoupage des territoires actuels des régions.**

## Régions, métropole et capitale: mariage ou divorce?

Après avoir brossé un tableau rapide des situations qui prévalent dans chacun des trois types de régions, prises isolément, comment décrire les relations actuelles entre les régions, la métropole montréalaise et la capitale politique de la société québécoise en allant à l'essentiel, tout en étant bref? Nous avons retenu deux dimensions qui rendent bien compte de la tension entre les facteurs de séparation (divorce) et les invitations à une plus grande unification (mariage).

### Au plan des attitudes: méfiance et suspicion

Un bon nombre d'études en sciences sociales et une quantité encore plus imposante d'oeuvres littéraires ont analysé les manifestations de méfiance et de suspicion qui ont marqué l'histoire des relations entre Montréal et les régions et entre Montréal et Québec.

Tour à tour, et avec une intensité qui varie selon les époques, les attitudes opposent Montréal l'an-

glophone protestante au Québec francophone catholique, Montréal le lieu de perdition de la langue et de la morale au Québec gardien des traditions, Montréal l'impérialiste hautaine au Québec chaleureux et solidaire, Montréal l'étrangère cosmopolite au Québec de souche homogène. Autant d'images qui transmettent une difficulté de lier Montréal au reste de la province.

Ces représentations mentales projettent sur grand écran la méfiance et la suspicion qui se retrouvent, sur un mode plus concret, dans les officines gouvernementales et dans les comportements de l'Assemblée nationale tout au long de l'histoire législative du Québec. Ainsi, Québec s'inscrit dans une double dynamique de méfiance par rapport à Montréal. D'abord, à titre de capitale «sociologique» de la société majoritaire qui vit en régions. Le gouvernement transcrit cette identification dans des gestes de capitale «politique» conformes aux attitudes exprimées dans les régions. Ensuite, à titre de ville qui a toujours été, au plan des attitudes à tout le moins, en concurrence avec Montréal pour la première place, au plan de l'influence politique comme au plan de la compétition sportive.

**Un bon nombre d'études en sciences sociales et une quantité encore plus imposante d'oeuvres littéraires ont analysé les manifestations de méfiance et de suspicion qui ont marqué l'histoire des relations entre Montréal et les régions et entre Montréal et Québec.**

Pour certains, la raison principale des rapports tendus entre Québec et Montréal serait imputable

au fait que la capitale politique du Québec n'est pas en même temps la métropole économique. Cette situation aurait grandement contribué à creuser un fossé entre l'appareil administratif québécois et les forces qui génèrent et portent les transformations socio-économiques et socio-culturelles majeures de la société québécoise. Les blagues qui caricaturent les «difficultés d'être» des fonctionnaires débarquant à Montréal, en mission commandée et pas du tout désirée, sont trop nombreuses pour ne pas être la manifestation d'un système d'attitudes perpétué à travers les décennies, même si la raison d'être de ce système ne bénéficie plus, en 1997, des appuis factuels dont il pouvait se réclamer il y a quelques années.

Étant plus loin, et dans l'espace et dans le coeur, le gouvernement fédéral participe moins de cette relation d'amour-haine entre Montréal et le reste du Québec. Par ailleurs, il serait instructif de comparer les systèmes d'attitudes qui rendent compte, à ce niveau, des relations entre Montréal et Toronto, Montréal et Winnipeg ou Montréal et Vancouver. Les publicités «subliminales» auxquelles se livrent des intervenants de l'une ou l'autre de ces agglomérations pour «présenter-dénigrer» sa concurrente auprès des investisseurs publics et privés, ici et ailleurs, seraient un bon point de départ pour élaborer des hypothèses à ce sujet.

#### **Au plan des comportements: interdépendance**

Montréal et sa région ont longtemps été un lieu de promotion économique et social pour nombre de québécois. L'histoire du Québec est toute entière animée par les transformations qui accompagnent le déplacement d'une bonne partie de la population agricole et rurale du Québec vers les centres urbains, et en particulier vers Montréal. À la recherche d'un travail, d'une occasion d'affaires, d'un lieu d'études ou d'un canal de diffusion culturelle, Montréal a représenté, pour plusieurs,

---

le carrefour le moins rébarbatif à leur culture et à leur façon de vivre et de vouloir vivre en Amérique du Nord. Aussi, tout en étant sensibles aux craintes et aux menaces exprimées par les ténors cléricaux et laïcs à l'encontre de Montréal, ils sont parvenus, dans les faits, à investir Montréal. Du moins en partie.

Il en va sensiblement de même pour le gouvernement québécois qui a toujours témoigné, par ses investissements, du fait que Montréal constitue la fenêtre moderne de la société québécoise sur le monde. En dépit du discours «pro-régionaliste» et «anti-montréalais» auquel nous avons fait allusion plus haut, les représentants politiques en provenance de la région de Montréal sont parvenus à infléchir le penchant «provincialiste» de l'administration québécoise. Ils ont ainsi permis que plusieurs décisions aillent dans le sens des forces du marché et favorisent, en conséquence, Montréal et sa région.

**Il serait instructif de comparer les systèmes d'attitudes qui rendent compte, à ce niveau, des relations entre Montréal et Toronto, Montréal et Winnipeg ou Montréal et Vancouver.**

Dans cette période actuelle qui a été amorcée au milieu des années 70, nous assistons à un rebrasage important des cartes de l'influence sur le territoire québécois. Montréal n'a plus la vigueur d'antan. Par contre, sa grande région est en mutation profonde et tente de s'adapter aux exigences de la continentalisation et de la mondialisation de l'économie. Sur ce plan, la région de Québec part de plus loin, mais n'a pas d'autres choix que de prendre le virage. Quant au reste du territoire québécois, les situations sont diverses. Certaines

parties du territoire semblent être engagées sur la voie de la réussite quant à l'adaptation à la nouvelle économie. D'autres parviennent plus difficilement à se ressaisir parce que les forces socio-économiques locales qui sont demeurées sur place s'épuisent à la tâche et parce que les ressources gouvernementales s'épuisent également.

Dans ce contexte général, on observe que les liens d'interdépendance économique qui ont toujours existé entre Montréal et les régions du Québec permettent, aujourd'hui comme hier, d'établir des distinctions importantes entre les attitudes et les comportements.

En réalité, les régions ont besoin, et utilisent Montréal, pour traiter un certain nombre de leurs transactions économiques même si, au fil des années, elles se sont affranchies de Montréal pour des dimensions moins spécialisées de ces dernières. En réalité, Montréal a besoin des régions et de leur vitalité pour être en mesure de consolider et de promouvoir les services qu'elle offre aux régions et qui lui permettent de justifier son titre de métropole économique du Québec. En réalité, les études de Coffey-Polèse (1993) font la démonstration que si Montréal n'existait pas, ou n'existait plus, les régions devraient avoir recours aux services tertiaires de niveau supérieurs disponibles à Toronto, Boston ou New York. En réalité, les études de Lamonde-Martineau (1992) indiquent que les régions consomment actuellement la majorité de ces services tertiaires à Montréal. Ces études signalent également que Montréal dépend du marché québécois pour une bonne partie de sa croissance et que, pour continuer à occuper une place importante sur le marché d'exportation, Montréal doit d'abord disposer d'un marché québécois.



**Dans cette période actuelle qui a été amorcée au milieu des années 70, nous assistons à un rebrassage important des cartes de l'influence sur le territoire québécois.**

### **Conclusion: des stratégies à concevoir**

Cherchant à décrire brièvement les relations actuelles entre les régions, la métropole et la capitale, nous avons insisté sur les attitudes et sur les comportements qui les encadrent et qui leur donnent une couleur. Nous revenons sur ces deux ensembles de variables sous l'angle des stratégies qu'il serait utile de concevoir et de mettre en oeuvre pour minimiser les aspects rébarbatifs des unes et des autres et pour en maximiser les retombées positives.

À l'égard des régions, et en particulier des régions autres que Montréal et Québec, la revendication la plus constante et la plus légitime concerne le développement d'une stratégie de présence consciente et active du gouvernement pour que les régions maintiennent et développent les attributs essentiels d'une société locale.

Au cours des dix dernières années, la majorité des intervenants actifs dans les régions ont exprimé le souhait qu'une véritable politique (vision stratégique) de développement à l'égard de toutes et chacune des régions du Québec soit élaborée, en concertation, afin de briser le cercle vicieux d'une politique (ponctuelle) de solution des problèmes. Le gouvernement a répondu, en mai 1997, par un Livre blanc et un Projet de loi sur le soutien au développement local et régional. S'agit-il de la

réponse attendue ou d'un exercice en confection d'organigrammes? Il semble que les avis soient partagés. Il semble également que les intervenants soient disposés à donner la chance aux coureurs, soit le ministre, les fonctionnaires du futur ministère, l'appareil gouvernemental, les intervenants publics et privés en région.

Concernant les attitudes de suspicion, de méfiance, de distanciation ou d'indifférence qui ont envenimé les relations entre les diverses régions du Québec, et en particulier celles qui «mettent aux prises» Montréal et le reste du Québec ou Montréal et Québec, un mandat visant à concevoir une stratégie de lutte énergique contre les déclarations démagogiques devrait être confié à une équipe spécialisée en publicité sociétale. Plutôt que d'alimenter une compétition fructueuse entre les régions, ces déclarations nourrissent une opposition stérile. Aussi, une stratégie délibérée et soutenue de détournement des préjugés serait aussi utile dans ce secteur des relations humaines que dans d'autres secteurs de la vie sociale.

Au nombre des éléments à incorporer dans une telle stratégie, les faits et les comportements réels qui lient les régions entre elles devraient occuper la première place. Une meilleure connaissance de ces faits et une valorisation de leurs impacts permettraient sans doute de contribuer à mettre en perspective les oppositions factices et les solidarités profondes qui traversent les rapports entre les régions du Québec.

Enfin, pour les régions de Montréal et de Québec, les options stratégiques ne sont plus au stade de la conception mais de la décision. C'est du moins ce que les intervenants dans l'une et l'autre des régions sont venus dire sur toutes les tribunes qui leur ont été fournies depuis quelques années. Ces décisions dépendent pour une bonne part de l'autorité provinciale. Or, le gouvernement hésite devant l'ampleur des conséquences associées à



deux des options qui sont les plus «radicales», tout en étant les plus conformes à un ensemble de déclarations d'intention des gouvernements provinciaux successifs.

**Au cours des dix dernières années, la majorité des intervenants actifs dans les régions ont exprimé le souhait qu'une véritable politique (vision stratégique) de développement à l'égard de toutes et chacune des régions du Québec soit élaborée, en concertation, afin de briser le cercle vicieux d'une politique (ponctuelle) de solution des problèmes.**

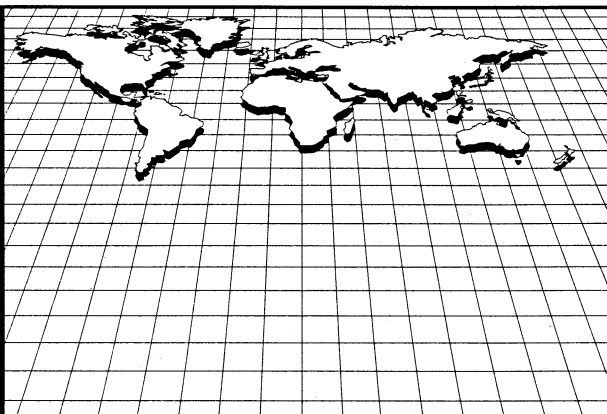
Faire de Québec une véritable capitale politique avec tous les attributs que cela comporte est l'une de ces deux options stratégiques qui est mise de l'avant aussi bien dans les périodes référendaires qu'entre ces dernières. La deuxième concerne Montréal. Elle porte sur la nécessité donner à Montréal une structure métropolitaine de décision politique qui coïncide avec le territoire d'interdépendances économiques afin que Montréal puisse jouer son rôle de véritable métropole économique pour l'ensemble de la société québécoise. La première option a des impacts évidents sur la répartition de certaines fonctions de nature internationale entre Québec et Montréal. La seconde a des incidences multiples sur la configuration du rapport de force politique dans la grande région de Montréal. Dans les deux cas, les décisions gouvernementales risquent de faire des mécontents. Le gouvernement décidera-t-il de laisser le temps faire son oeuvre? Décidera-t-il plutôt de trancher dans le vif? Décidera-t-il plus

vraisemblablement de s'en remettre à des solutions mitoyennes? Attendra-t-il les résultats d'une autre échéance référendaire?

Les réponses aux questions stratégiques soulevées dans la présente conclusion feront probablement l'objet d'un autre recueil de textes parce qu'elles sont fondamentales pour l'avenir de la société québécoise.

## Bibliographie

- COFFEY, W.J. et M. POLÈSE (1993). «Le déclin de l'empire montréalais: regard sur l'économie d'une métropole en mutation», *Recherches sociographiques*, vol. 34, n° 3, sept.-déc., p.417-437
- CONSEIL DES AFFAIRES SOCIALES (1989). *Deux Québec dans un. Rapport sur le développement social et démographique*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur/Gouvernement du Québec, 124 p.
- CÔTÉ, S. (1994). «L'espace régional, reflet des différences ou miroir de l'unité?», sous la direction de J.-M. Fecteau, G. Breton, J. Létourneau, *La condition québécoise. Enjeux et horizons d'une société en devenir*, Montréal, VLB Éditeur, p. 172-205.
- LAMONDE, P. et Y. MARTINEAU (1992). *Désindustrialisation et restructuration économique. Montréal et les autres grandes métropoles nord-américaines, 1971-1991*, Montréal, INRS-Urbanisation, Rapport de recherche n° 14, 195 p.
- SAVITCH, H.V. et R.K. VOGEL (eds) (1996). *Regional Politics. America in a Post-City Age*, Urban Affairs Annual Reviews 45, Thousand Oaks, Sage Publication, 308 p.



## DOCTORAT EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

### ABORDER L'ENVIRONNEMENT SOUS UN ANGLE ORIGINAL?

Dans ce programme unique en son genre au Québec, l'étude de l'environnement, celle du développement socio-culturel et économique sont intégrées à celle des dynamiques territoriales. Les enjeux tant environnementaux qu'économiques, politiques, sociaux ou culturels auxquels sont confrontés les acteurs territoriaux y sont analysés dans une perspective interdisciplinaire.

### POURSUIVRE SES ÉTUDES DANS UN CADRE ORIGINAL?

Le programme est offert conjointement par l'Université du Québec à Chicoutimi et l'Université du Québec à Rimouski qui ont une longue expérience dans la recherche et l'intervention en développement local et régional. Les deux universités misent sur des rencontres en face à face ainsi que sur un usage créatif des plus récentes technologies de la communication pour dispenser l'enseignement et fournir l'encadrement requis par le programme.

Date limite demande d'admission: **1<sup>er</sup> mai 1998**



Université  
du Québec  
à Chicoutimi



Université  
du Québec  
à Rimouski

#### Université du Québec à Chicoutimi

Pierre-André Tremblay  
Téléphone: (418) 545-5011, poste 5613  
Courriel: [patrembl@uqac.quebec.ca](mailto:patrembl@uqac.quebec.ca)  
[www.uqac.quebec.ca/registr/  
programmes/3770.html](http://www.uqac.quebec.ca/registr/programmes/3770.html)

#### Université du Québec à Rimouski

Serge Côté  
Téléphone: (418) 724-1648  
[druqar@uqar.quebec.ca](mailto:druqar@uqar.quebec.ca)  
[www.uqar.quebec.ca/devlopre/docdr.htm](http://www.uqar.quebec.ca/devlopre/docdr.htm)

---

# Les programmes de MBA préparent-ils adéquatement les étudiants?

**Claude Dionne**  
**Université de Moncton**

**Pierre Michaud**  
**Université d'Ottawa**

---

Cet article présente une recension critique des écrits traitant des programmes de formation à une carrière en administration des affaires, tout particulièrement du programme de la MBA. L'article traite de la formation des professionnels en gestion: les attentes des diplômés en administration, les attentes du marché, les inconsistances des programmes et enfin, les améliorations suggérées pour pallier aux déficiences observées.

La formation en administration est constituée d'un ensemble d'activités ayant pour objectif de rendre le futur cadre capable d'assumer les différentes responsabilités susceptibles de lui être confiées. Le principal objectif de la formation professionnelle en administration est de provoquer chez l'étudiant des changements durables, ou encore de lui permettre de faire l'acquisition de savoir, de savoir-être et de savoir-faire en gestion. On est loin d'avoir fait l'unanimité quant à la valeur des différents programmes de formation et les critiques contemporaines de ces programmes ne sont pas un phénomène nouveau; dès 1959, deux études commanditées par les fondations Carnegie et Ford signalaient les lacunes de la formation universitaire en administration des affaires. Depuis, il semble que peu de facultés d'administration aient réussi à présenter des programmes à la satisfaction

des praticiens et des chercheurs dans le domaine (Meade, 1986).

**Le principal objectif de la formation professionnelle en administration est de provoquer chez l'étudiant des changements durables, ou encore de lui permettre de faire l'acquisition de savoir, de savoir-être et de savoir-faire en gestion.**

Le présent travail regroupe sous quatre thèmes les écrits ayant examiné l'impact des programmes professionnels de formation en gestion; il traite successivement des divergences entre les besoins et les attentes des diplômés de la maîtrise en administration des affaires; des attentes et des critiques du milieu des affaires face à ces diplômés; de certaines inconsistances dans les programmes, et enfin il présente un ensemble de solutions susceptibles de pallier aux carences des programmes et de réconcilier les différentes visions de cette formation. Le tout permet une réflexion systématique quant à la pertinence et aux

perspectives offertes par le plus prestigieux des programmes de formation en administration.

## Attentes des diplômés

Les enquêtes menées auprès des finissants de la MBA mettent en évidence que les programmes universitaires de deuxième cycle en administration des affaires sont souvent orientés vers les besoins de la grande entreprise. Voici quelques exemples de la manière dont les objectifs de ces programmes sont exprimés dans les répertoires des cours des facultés d'administration:

- préparer les étudiants et les étudiantes à la prise de décision dans les secteurs privé, public et parapublic et développer les capacités de gestionnaire et fournir les connaissances requises pour assumer les responsabilités de haut niveau dans un environnement en constante évolution (Université d'Ottawa, 1990-1992);
- développer chez l'étudiant et l'étudiante une compréhension analytique, conceptuelle et pratique du monde des affaires. Développer l'aspect de créativité, d'adaptabilité et autres qualités nécessaires à l'administrateur. Promouvoir le leadership administratif par la pratique simulée de la prise de décision en affaires (Université de Moncton, 1990-1992).

**Les enquêtes menées auprès des finissants de la MBA mettent en évidence que les programmes universitaires de deuxième cycle en administration des affaires sont souvent orientés vers les besoins de la grande entreprise.**

À première vue, la formulation de ces objectifs incite à croire que le diplômé de la MBA se prépare adéquatement à oeuvrer à tous les niveaux au cours d'une carrière en gestion. Cependant, aux États-Unis et au Canada, on exprime de plus en plus de réserves quant à la qualité de la formation offerte dans les grandes écoles d'administration (Bazoge et Zussman, 1988; Bickerstaffe, 1981; Chanlat, 1981; Devlin, 1986; Jenkins, Reizenstein et Rodgers, 1984; Johnson *et al.*, 1986; Louis, 1990; Mintzberg, 1988; Porter et McKibbin, 1988; Redher et Porter, 1983).

Les diplômés doivent faire leurs premières armes dans des contextes plus modestes et des conditions difficiles. Plusieurs d'entre eux éprouvent des difficultés d'adaptation qui ne s'estompent pas facilement, même suite au cumul d'une expérience pratique prolongée. Après avoir suivi pendant une période de dix années le cheminement professionnel de 200 diplômés de la MBA, Louis (1990) constate que:

«Les diplômés ne sont pas mieux préparés pour leur emploi cinq ans, voire même dix ans après l'obtention du diplôme. Dans l'ensemble, les informations recueillies auprès des diplômés de la MBA suite à une première année sur le marché du travail ne permettent pas d'affirmer que le programme de la MBA prépare un étudiant à une carrière à long terme dans le domaine de la gestion» (traduction libre).

Ce constat n'est pas différent de ceux de Porter et McKibbin (1988), de Stolzenberg *et al.* (1988) et de Wallace (1989). Ces derniers affirment que le programme développe chez les diplômés de la MBA des attentes irréalistes au sujet des organisations. Il en résulte des incongruités entre les aptitudes du diplômé à combler un poste dans l'organisation et celui que cette dernière est prête ou en mesure de lui offrir. Les attentes du diplômé

sont influencées par sa formation livresque et théorique tandis que l'organisation doit répondre à des besoins quotidiens et immédiats tout en tenant compte des ressources disponibles. Kotter (1973), Livingston (1971), Louis (1990), Schein (1964) et Webber (1976) ont étudié les difficultés rencontrées par les nouveaux diplômés en gestion. Ils ont constaté que plusieurs d'entre eux éprouvent un haut niveau de frustrations dû à cet écart entre leurs attentes et la réalité. Webber (1976) explique ce fait par l'utilisation abusive de la méthode des cas. Cette méthode incite les étudiants à se comporter comme des gestionnaires et à résoudre des problèmes de l'ordre de ceux que rencontrent les cadres supérieurs d'une entreprise. La majorité des étudiants aiment cet exercice. Cependant, Webber constate qu'il est faux de prétendre que la réalité d'une première affectation est conforme aux expériences vécues lors des études de cas.

Bien qu'il soit difficile d'établir une relation directe entre la performance dans un programme de formation et le succès dans la carrière de gestionnaire, plusieurs étudiants encouragés par leurs succès en classe ont tendance à surestimer la façon dont ils seront mis à contribution. Selon Kotter (1973), ces derniers ont de la difficulté à s'ajuster aux exigences de l'emploi et cela engendre de l'insatisfaction et un taux de roulement élevé.

Louis (1990) constate que les diplômés éprouvent des difficultés en raison du peu de pouvoir et de l'influence limités dont ils disposent lors de leur première affectation. Ils ne savent pas comment faire face à la résistance au changement: dans toute organisation, les changements non planifiés se produisent constamment tandis que les changements planifiés s'effectuent péniblement et très lentement. En cours d'études, l'apprenant est habitué à recevoir une rétroaction immédiate sur sa performance; en entreprise, tel n'est pas le cas. Aux études, le facteur temps n'est pas toujours

une contrainte majeure, tandis qu'en milieu de travail, il est lié à la nature même des tâches; de plus, celles-ci sont souvent fragmentées, répétitives et ennuyeuses. Le pression pour s'en tenir à un échéancier est forte, il importe de tenir compte de la compétitivité.

**Aux États-Unis et au Canada, on exprime de plus en plus de réserves quant à la qualité de la formation offerte dans les grandes écoles d'administration.**

Selon Livingston (1971), de nombreux diplômés sont incapables de s'ajuster à la réalité quotidienne des organisations. Quand leurs objectifs ne sont pas atteints, ils sont désemparés; dans le feu de l'action, ils éprouvent des difficultés à analyser et à comprendre. Ils sont démunis et arrivent mal à surmonter leur désillusion. Pour certains la solution ultime consiste à quitter l'organisation, voire la profession d'administrateur.

Luker, Bowers et Powers (1990) ont étudié les raisons qui incitent les étudiants à poursuivre des études menant au diplôme de la MBA ainsi que les raisons qui incitent un employeur à les embaucher. Ils ont trouvé que ces étudiants ont des attentes réalistes en termes de carrière bien qu'elles soient très élevées au départ. Par ailleurs, il semble que les employeurs ne soient pas tous enthousiastes face à la valeur du diplôme. Ces chercheurs concluent que les écoles d'administration doivent assumer leurs responsabilités pour revaloriser le diplôme de la MBA. Louis (1990) résume bien la situation en rapportant la critique suivante d'un diplômé:

«In school we lose sight of the fact that we're learning about how organizations should function. This is the ideal... It would help to bring it down to reality more, to develop better skills in taking the organization where [it's] at.»

**Bien qu'il soit difficile d'établir une relation directe entre la performance dans un programme de formation et le succès dans la carrière de gestionnaire, plusieurs étudiants encouragés par leurs succès en classe ont tendance à surestimer la façon dont ils seront mis à contribution.**

Il est facile de constater, à partir des écrits consultés, l'existence d'un écart important entre les attentes des étudiants en gestion et les besoins des organisations qui vont leur offrir un travail. Selon Platen (1972), le programme de la MBA peut être vu comme une porte d'accès rapide à l'expérience de la gestion professionnelle. Le programme transmet aux étudiants le vocabulaire et les attitudes du milieu des affaires; il les initie aussi aux pratiques et aux préoccupations quotidiennes des chefs d'entreprises. Malgré cela, il prépare mal à la réalité organisationnelle, il ne transmet pas les savoirs d'expérience nécessaires dès l'entrée en fonction dans un poste de gestion. Selon Hugstad (1983), les programmes de la MBA ont été créés afin de répondre aux besoins des diplômés de premier cycle qui n'avaient pas de formation en affaires et qui étaient intéressés à poursuivre une carrière en gestion. Seraient-ils demeurés de conception strictement théoriques?

En somme, la popularité initiale du programme de la MBA, combinée aux efforts de promotion du programme par les universités, ont contribué à créer chez les étudiants des attentes qui dépassaient de beaucoup la réalité.

## **Attentes du marché**

L'ère de la mondialisation des marchés a vu naître de nombreux changements dans l'entreprise: changements d'ordre démographique, fluctuations de la demande, instabilité de l'emploi et conscientisation aux problèmes sociaux, etc. Ce contexte demande aux établissements d'enseignement d'adapter leurs programmes pour répondre aux besoins émergents de la nouvelle communauté des affaires (Hugstad, 1983). Hugstad a constaté que les doyens des facultés d'administration, d'une part, et les responsables de l'embauche et les directions d'entreprises, d'autre part, souhaitent un partage clair des rôles entre l'université et l'industrie en regard de la formation et de la préparation à une carrière en administration. Les doyens sont enclins à penser que le contenu actuel de ces programmes d'études constitue une préparation suffisante. Cette opinion n'est pas partagée par les gens d'affaires, d'où un fossé important semble se creuser entre les objectifs des programmes offerts dans les universités et les profils désirés par les employeurs.

**La popularité initiale du programme de la MBA, combinée aux efforts de promotion du programme par les universités, ont contribué à créer chez les étudiants des attentes qui dépassaient de beaucoup la réalité.**

De plus, l'American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) (1984, 1987), ainsi que Navarre et Paquet (1989), Louis (1990) et Simon (1987), croient qu'un nombre d'habiletés requises dans le domaine des affaires ne sont pas adéquatement enseignées dans les facultés d'administration. Bien que la préparation théorique et conceptuelle soit excellente (Devlin, 1986; Jenkins, Reizenstein and Rodgers, 1984; Louis, 1990 et Roth, 1988), le développement d'habiletés ou de compétences plus fondamentales est souvent dévalorisé ou tout simplement laissé au hasard (Duncan, 1974; Leavitt, 1989; Mintzberg, 1988; Ryan, 1977 et Roth, 1988). Selon les travaux de Porter et McKibbin (1988) et de Jenkins *et al.* (1984), le milieu des affaires a identifié plusieurs domaines où la formation universitaire en gestion ne répond pas aux attentes du marché. Louis (1990) résume sous deux titres les principales faiblesses dans la formation de la MBA: 1) les relations interpersonnelles; 2) la vision irréaliste des organisations.

Tout comme Bazoge et Zussman (1988), Gagnon (1986) et Mintzberg (1988), Louis incite les formateurs à reconnaître l'existence de ces deux problèmes et à passer à l'action afin de pallier à cette situation. Ces auteurs suggèrent de placer d'avantage l'accent sur les besoins des diplômés et des employeurs.

**Louis (1990) résume sous deux titres les principales faiblesses dans la formation de la MBA: 1) les relations interpersonnelles; 2) la vision irréaliste des organisations.**

En somme, le marché a identifié d'une manière articulée et non équivoque les lacunes des pro-

grammes actuels de la MBA. Daniels (1989) résume celles-ci en disant que les universités ne forment pas des praticiens qualifiés; elles produisent des dirigeants issus d'un moule uniforme chez qui la préparation technique et conceptuelle est excellente, mais à qui il manque un ensemble d'habiletés et de compétence complémentaires et nécessaires pour affronter la pratique quotidienne.

## **Incongruités des programmes**

Dès l'origine, vers 1880, l'enseignement de la gestion en milieu universitaire a soulevé la controverse. Auparavant, la formation dans les disciplines non scientifiques telles le commerce et la finance relevait des collèges d'enseignement technique. Le développement industriel et la croissance des marchés ont permis aux sciences de l'administration de prendre un essor et de se faire accepter en milieu universitaire. Grâce aussi aux impératifs économiques, l'enseignement et la recherche en gestion se sont progressivement imposés dans ce même milieu.

Les critiques des programmes de la MBA mentionnées dans les deux premières sections peuvent en partie s'expliquer par l'évolution des programmes universitaires (Bazoge et Zussman, 1988). Le passage d'un enseignement pratique offert dans les collèges à un enseignement universitaire plus théorique ne se fait pas sans heurt. Selon Whetten et Cameron (1983), le contenu des cours peut toujours être considéré valide, mais il est devenu de moins en moins utile et pertinent. Les universitaires auraient négligé le volet pratique pour se concentrer sur l'étude de modèles théoriques loin des exigences quotidiennes de la gestion. Pendant la période de transformation des écoles de commerce en facultés d'administration, certains travaux tels ceux de Gordon et Howell (1959) et Pierson (1959) ont tôt fait de mettre en évidence les faiblesses des nouveaux programmes en les



qualifiant de vocationnels, descriptifs et centrés sur le passé.

En 1967, Paul notait les limites de la formation dans le domaine affectif des diplômés en administration: ces derniers exigent de recevoir un traitement personnalisé, mais ils ont trop souvent recours à la manipulation de leurs collègues. L'empathie, l'habileté à réagir aux émotions des autres, surtout en situation de groupe, font souvent défaut. Paul croit que cette incapacité de percevoir les sentiments non exprimés rend certains diplômés universitaires incapables d'apprendre à partir de situations vécues. En conséquence, ils sont handicapés dans toute situation où entrent en jeu les émotions; ils éprouvent des difficultés à obtenir la collaboration des collègues et subalternes. Vingt-cinq ans plus tard, la majorité des écoles d'administration n'arrivent pas encore à former ce type de diplômé recherché par les entreprises (Behrman et Levin, 1984; Cheit, 1985; Haynes et Abernathy, 1980; Livingston, 1971; Mandt, 1982; Paul, 1967; Porter et McKibbin, 1988; Webber, 1976).

Les critiques relatives aux lacunes des programmes de la MBA fusent de toutes parts:

- les programmes accordent trop d'importance aux habiletés analytiques et négligent les habiletés reliées à l'action et à la mise en oeuvre (Webber, 1976);
- les programmes forment des analystes détachés de leur milieu professionnel et sans capacités créatrices (Haynes et Abernathy, 1980);
- «Nous avons créé un monstre... les écoles de gestion ont, plus que toute autre chose, assuré le succès des invasions japonaise et ouest-allemande sur le marché américain» (Wrapp, 1983);
- les programmes ne préparent pas à trouver des solutions aux problèmes et aux difficultés des entreprises, ils préparent plutôt à comprendre et à analyser un monde complexe (Chanlat, 1984);
- la pédagogie de la formation en gestion se contente d'exposer et de démontrer; elle devrait, au contraire, habiliter l'étudiant à influencer et à prendre des initiatives, elle devrait favoriser l'autonomie, l'engagement, la créativité, la prise de responsabilités, le foisonnement et la divergence des idées (Palmade, 1987);
- le personnel enseignant, à cause de sa formation très spécialisée, forme des étudiants dont la vision de la réalité est étroite et limitée (Behrman et Levin, 1984);
- le contenu des programmes de formation en gestion est plus idéologique que scientifique (Rogers, 1988);
- on présente aux étudiants des faits et des théories spécifiques qui ne sont pas intégrés d'une manière cohérente (Mandt, 1982).

**Paul croit que cette incapacité de percevoir les sentiments non exprimés rend certains diplômés universitaires incapables d'apprendre à partir de situations vécues.**

Enfin, Tichy (1989) écrit:

«La formation en administration des affaires est un véritable désastre et il est nécessaire d'y apporter des changements



---

radicaux... les recherches de mes collègues sont devenues spécialisées et simplifiées, la majorité des professeurs de finance est incapable de converser intelligemment avec un vice-président aux finances» (traduction libre).

Cheit (1985) résume l'ensemble de ces critiques à l'égard des programmes de management sous quatre rubriques: 1) les programmes en management sont construits selon un modèle inadéquat qui insiste trop sur les volets technique, théorique, analytique et quantitatif; 2) ils ignorent les dimensions fondamentales comme la communication, le besoin d'apprendre à apprendre, l'entrepreneuriat, la technologie et la productivité; 3) ils ne répondent pas aux besoins de compétence de la société; 4) ils encouragent des attitudes indésirables sinon perverses comme l'aversion au risque et la déloyauté.

Navarre et Paquet (1989) croient qu'il faut nuancer de tels énoncés. Car, interprétés littéralement, ils peuvent mettre en cause la légitimité de la formation en gestion. Ils croient que le domaine des sciences de la gestion est à la fois suffisamment diversifié et spécifique qu'en cours de formation, des mécanismes de transfert interviennent pour favoriser l'intégration des matières enseignées. Gagnon (1986) croit aussi que cette situation n'est peut-être pas aussi déplorable ou désastreuse que certains le laissent entendre. Il voit le danger que le programme de la MBA produise des gestionnaires dont les tâches en milieu de travail n'auront aucun lien avec le contenu des études. Dans le même sens, Louis (1990) écrit:

«Les éducateurs doivent reconnaître les déficiences de la formation en administration et les problèmes actuels afin d'agir de façon à rencontrer les besoins des étudiants et des employeurs.»

En somme, les conclusions des études tant américaines que canadiennes ne sont pas toutes négatives, on croit généralement que les diplômés de la MBA:

- démontrent de bonnes capacités d'analyse malgré certaines lacunes en gestion et en communication;
- savent mieux résoudre les problèmes que les identifier;
- sont plus habiles à résoudre les problèmes à long terme que les problèmes quotidiens;
- maîtrisent la comptabilité, la finance et le marketing, mais saisissent plus difficilement la culture et les valeurs organisationnelles;
- s'adaptent mieux aux organisations nationales de grandes tailles qu'aux PME ou aux organisations internationales (Bazoge et Zussman, 1988).

La mondialisation de l'économie et l'intensification de la concurrence qui s'en sont suivies ont encore une fois mis en évidence les lacunes du programme de la MBA. Deux grands domaines de préoccupations sont apparus importants suite à cette recension des écrits. Il y a, d'une part, l'écart constaté entre les attentes des diplômés et les besoins du marché et, d'autre part, les carences de formation de certaines habiletés, aptitudes et attitudes nécessaires à la réussite. On semble avoir négligé tout particulièrement l'habileté à intervenir sur les comportements humains (Roth, 1988). Pour corriger les lacunes de la formation professionnelle en gestion offerte à la MBA, il convient de se pencher sur son cadre éducatif, d'en préciser les objectifs généraux, les buts et les options éducatives. C'est l'objet de la prochaine section.

**1) Les programmes en management sont construits selon un modèle inadéquat qui insiste trop sur les volets technique, théorique, analytique et quantitatif; 2) ils ignorent les dimensions fondamentales comme la communication, le besoin d'apprendre à apprendre, l'entrepreneursip, la technologie et la productivité; 3) ils ne répondent pas aux besoins de compétence de la société; 4) ils encouragent des attitudes indésirables sinon perverses comme l'aversion au risque et la déloyauté.**

### **Améliorations possibles au programme**

Un nombre de chercheurs ont proposé des solutions originales pour répondre aux critiques formulées ci-haut vis-à-vis de la maîtrise en administration des affaires.

Bazoge et Zussman (1988) croient que les critiques à l'égard des programmes de formation en gestion, tant aux États-Unis qu'au Canada, découlent essentiellement de l'existence de deux entités distinctes qui agissent comme arbitres: les universitaires et le milieu des affaires. Les programmes de gestion doivent répondre à la fois aux exigences des enseignants ainsi qu'à celles du milieu des affaires; en ce sens, l'encadrement universitaire est déficient. Il devient urgent de trouver des solutions susceptibles d'améliorer la

congruence des objectifs des programmes de la MBA avec ceux du milieu des affaires.

Dès 1967, Simon a demandé que les facultés d'administration insèrent dans leurs programmes le développement des «habiletés à faire» par opposition à celui des «habiletés à connaître». Chanlat (1984) écrit que l'enseignement du management pour l'an 2000 doit tenir compte d'un ensemble de dimensions fondamentales et cesser de se complaire dans son maquillage idéologique et l'utilisation d'outils pseudo-scientifiques. Atkoug (1989) est préoccupé par l'aspect humain de la gestion. Il pense que l'étudiant en gestion doit apprendre à respecter les lois de la nature afin d'éviter tout comportement violent qui cause des souffrances et des mécontentements.

**Pour corriger les lacunes de la formation professionnelle en gestion offerte à la MBA, il convient de se pencher sur son cadre éducatif, d'en préciser les objectifs généraux, les buts et les options éducatives.**

Mintzberg (1989) constate que l'enseignement universitaire est devenu de plus en plus analytique; il réclame des écoles de gestion plus d'ouverture à la pratique. Il insiste aussi sur l'importance d'offrir un enseignement qui calque le fonctionnement de l'univers dans lequel l'étudiant devra oeuvrer.

L'évolution du milieu des affaires au cours des dernières décennies fut d'une telle rapidité que les programmes de formation dans le domaine se sont de plus en plus éloignés des besoins du marché. Voilà pourquoi, suite à l'analyse de plusieurs programmes d'études universitaires qui se veulent

une réponse à ces critiques, Navarre et Paquet (1989) concluent à la nécessité de modifier substantiellement l'enseignement universitaire traditionnel. Ils identifient une nouvelle famille de connaissances qu'ils nomment: connaissance de type delta. Les connaissances de type delta émergent de la pratique de la gestion. Elles sont le résultat d'une réflexion sur l'action. Elles mènent à l'intégration et à la personnalisation des savoirs et des savoir-faire transmis en salle de classe. Elles sont le fruit de la réflexion critique sur l'expérience. Navarre et Paquet (1989) croient qu'il faut changer les finalités et les modalités de la formation en management afin de préparer des gens d'action et non seulement des analystes. Pour ce faire, il faut resserrer les liens universités-milieu, faire la promotion de la recherche-action et valoriser la pratique de la réflexion-dans-l'action.

**L'évolution du milieu des affaires au cours des dernières décennies fut d'une telle rapidité que les programmes de formation dans le domaine se sont de plus en plus éloignés des besoins du marché.**

Pour ces derniers, le défi est simple: il faut mettre en place des programmes susceptibles de former des gestionnaires capables de réflexion-dans-l'action; des programmes qui transmettent des connaissances, des habiletés à percevoir et qui stimulent l'imagination et la créativité. Ils suggèrent donc de placer au coeur de tout programme de formation en management l'enseignement de connaissances de type delta.

Les critiques et les recommandations qui précèdent peuvent être reformulées dans une perspective d'analyse de programme ou d'élaboration de

curriculum. Rappelons que le concept de schéma curriculaire est défini comme le cadre d'ensemble dynamique d'un plan éducatif global qui précise les objectifs généraux, les buts et les options éducatives privilégiées (Legendre, 1988). Il existe trois types de schémas curriculaire: 1) centré sur l'apprenant; 2) centré sur le contenu et 3) centré sur la société (Gaudreau, 1981). Initialement, le schéma curriculaire qui a donné naissance à l'enseignement de la gestion en milieu universitaire était centré sur la société. Dans le but d'obtenir la reconnaissance scientifique et universitaire, le schéma curriculaire s'est peu à peu axé sur les contenus d'enseignement, ce qui a eu pour effet de négliger les attentes et les demandes de la société qui lui ont permis de voir le jour.

**Pour ces derniers, le défi est simple: il faut mettre en place des programmes susceptibles de former des gestionnaires capables de réflexion-dans-l'action; des programmes qui transmettent des connaissances, des habiletés à percevoir et qui stimulent l'imagination et la créativité. Ils suggèrent donc de placer au coeur de tout programme de formation en management l'enseignement de connaissances de type delta.**

Les critiques mentionnées plus haut réclament que des modifications soient apportées au paradigme sous-jacent à la formation en gestion. Ils désirent que les universités adoptent un type de schéma curriculaire qui accorde à la fois de l'importance à l'apprenant (Mintzberg, 1989; Navarre et Paquet, 1989) et au contenu enseigné (Archier et Sérieyx,

1984; Atkouf, 1989; Bazoge et Zussman, 1988; Chanlat, 1984; Drucker, 1973; Louis, 1990; Mintzberg, 1989; Navarre et Paquet, 1989; Rehder, Porter et Muller, 1990) tout en cherchant à répondre adéquatement aux besoins de la société (Atkouf, 1989; Bazoge et Zussman, 1989; Louis, 1990; Mintzberg, 1988; Navarre et Paquet, 1989; Rehder, Porter et Muller, 1990).

## Résumé et conclusion

Cette recension des écrits est suffisante pour permettre d'affirmer que presque toutes les composantes du programme de la MBA de type traditionnel furent remises en question à un moment ou à un autre. Les buts du programme de la MBA, le dosage des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être à acquérir ne fait pas l'unanimité (Atkouf, 1989; Clarke et Franklin, 1985; Louis, 1990; Lussato et Messadié, 1986; Mintzberg, 1976, 1989; Navarre et Paquet, 1989; Porter et McKibbin, 1988; Simon, 1987). Les stratégies d'enseignement ainsi que le matériel didactique font eux aussi l'objet de controverses. Chanlat (1984) et Argyris (1980) dénoncent l'anti-intellectualisme des écoles de gestion. Navarre et Paquet (1989) suggèrent de dépasser les méthodes d'enseignement traditionnelles et d'imposer une pédagogie qui donne le goût de découvrir et d'expérimenter. Eichenberger (1977), Behrman et Levin (1984), Porter et McKibbin (1988) pensent que l'on doit favoriser l'embauche de professeurs dont le profil est équilibré entre les connaissances théoriques, les habiletés pratiques et qui possèdent une certaine expérience du monde des affaires.

D'autres chercheurs sont plus pessimistes. Gagnon (1986) affirme que le virage scientifique par rapport au contenu des programmes de la MBA amorcé au cours des années 60 est irréversible et qu'il sera difficile, voire impossible, d'y introduire des changements qui soient acceptables

à la communauté universitaire. Gagnon croit que le sort des sciences de l'administration est irrévocablement lié à celui des autres disciplines universitaires et il est peu probable que les demandes disparates du monde des organisations puissent ébranler le milieu universitaire et amener des changements dans les pratiques d'enseignement et l'orientation de la recherche. Cette position est en contraste avec celle de Navarre et Paquet (1989) qui croient que l'enseignement et la recherche en gestion doivent prendre une direction diamétralement opposée à celles en vogue; il faut innover, il faut sortir du cadre des disciplines traditionnelles et du carcan contraignant des us et coutumes universitaires.

En résumé, il est difficile d'affirmer que l'enseignement dans le programme de MBA de type traditionnel atteint réellement ses objectifs. La majorité des critiques à l'endroit du programme de la MBA de type traditionnel ont déjà mené à certaines améliorations: MBA de type coopératif, MBA pour cadres en exercice, etc. Répondant de plus en plus à l'impératif de la qualité, la MBA se veut de plus en plus conforme aux attentes des étudiants tout en cherchant à mieux répondre aux besoins exprimés par le milieu.

**Il faut innover, il faut sortir du cadre des disciplines traditionnelles et du carcan contraignant des us et coutumes universitaires.**

Le programme de la MBA n'est sans doute pas le seul à présenter de telles lacunes et à être l'objet de critiques acerbes. Selon Maher (1988), la gestion des écoles est devenue un phénomène compliqué exigeant des habiletés et une compétence qui ne sont pas toujours enseignées dans les programmes

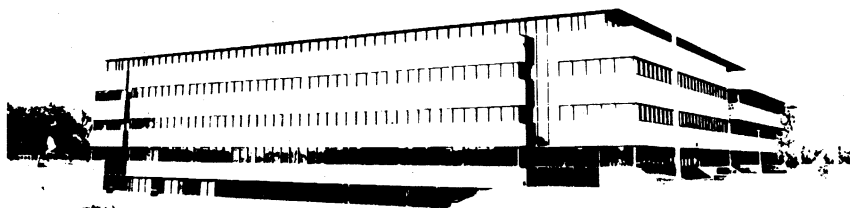
traditionnels de formation en administration scolaire. Que dire de tous les programmes universitaires qui ont un volet pratique: génie, éducation, nursing? L'Université, de par son intérêt dominant pour la connaissance théorique, aurait-elle plus de préoccupations théoriques et se serait-elle éloignée de la transmission des connaissances universelles et pratiques et délaissée l'apprentissage des savoir-faire et des savoir-être? En somme, si cette réflexion sur les programmes universitaires de gestion peut susciter une réaction chez les premiers intéressés, cette modeste analyse aura atteint son but.

## Bibliographie

- AMERICAN ASSEMBLY OF COLLEGIATE SCHOOLS OF BUSINESS (1984). *Outcome Measurement Project of the Accreditation Research Committee: Phase II: An Interim Report*, St- Louis, American Assembly of Collegiate Schools of Business,
- AMERICAN ASSEMBLY OF COLLEGIATE SCHOOLS OF BUSINESS (1987). *Outcome Measurement Project: Phase III Report*, St-Louis, American Assembly of Collegiate
- ARCHIER, G. et H. SERIEYX (1984). *L'entreprise du 3ème type*, Paris, Éditions du Seuil.
- ARGYRIS, C. (1980). «Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program», *Academy of Management Review*, vol. 5, n°2.
- ATKOUF, O. (1989). *Le management entre tradition et renouvellement*, Québec.
- BAZOGÉ, B. et D. ZUSSMAN (1988). «Le MBA en crise», in G. Paquet et M. Von Zur Muehlen (eds), *Éducation Canada? Le post-secondaire en crise* (2e éd.), Université d'Ottawa, Faculté d'Administration, p.221-235.
- BEHRMAN, J.N. et R.I. LEVIN (1984). «Arc Business Schools Doing their Job?», *Harvard Business Review*, vol. 62, n° 1, p. 140-142, 144, 147.
- BICKERSTAFFE, G. (1981). «Crisis of Confidence in Business Schools», *International Management*, vol. 36, n° 19, p. 223
- CHANLAT, A. (1984). *Gestion et culture d'entreprise*, Montréal, Québec/Amérique.
- CHEIT, E.F. (1985). «Business Schools and their Critics», *California Management Review*, vol. 27, n° 3, p. 43-61.
- CLARKE, L.W. et C.M. FRANKLIN (1985). «Cross-curricular Sequence: an Approach for Teaching Business Communication», *Business Education Forum*, p. 12-16.
- DANIELS, B. (1989) cité dans J. Main. «B-Schools Get a Global Vision», *Fortune*, vol. 120, n° 2, p. 85.
- DEVLIN, E (1986). «Ne tirez pas sur les MBA», revue *Commerce*, vol. 88, n° 10, p. 168-180.
- DRUCKER, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper & Row Publishers Inc.
- DUNCAN, W.J. (1974). «Transferring Management Theory to Practice», *Academy of Management Journal*, vol. 17, p. 724-738.
- EICHENBERGER, J.Y. (1977). «L'entreprise, l'enseignant et le futur cadre», *Revue française de gestion*, vol. 9, p. 9-18.
- GAGNON, J.-M. (1986). «La démarche intellectuelle: une note sur le cas des écoles universitaires d'administration» (p. 58-63), in M. Audet et J.-L. Malouin (éds), *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- GAUDREAU, L. (1981) cité dans Legendre (1988). *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Montréal, Larousse.
- GORDON, R.A. et J.E. HOWELL (1959). *Higher Education in Business*, New York, Columbia University Press.
- HAYES, R.H. et W.J. ABERNATHY (1980). «Managing our Way to Decline», *Harvard Business Review*, vol. 58, n° 4, p. 66-77.
- HUGSTAD, P.S. (1983). *The Business School in the 1980s: Liberalism versus Vocationalism*, New York, Praeger Publishers.
- JENKINS, R.L., R.C. REIZEINSTEIN et F.G. RODGERS (1984). «Report Cards on the MBA», *Harvard Business Review*, vol. 62, n° 5, p. 21-25.
- JOHNSON, J.S., S.T. BURNS, D.W. BUTLER, M.S. HIRSH, T.B. JONES, A.M. KANTROW, K. MOHRMAN, R.B. SMITH et M. USEEM (1986). *Educating Managers: Executive Effectiveness through Liberal Learning*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- KOTTER, J.P. (1973). «The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process», *California Management Review*, vol. 15, p. 91-99.
- LEAVITT, H. (1989) cité dans J. Main. «B-Schools Get a Global Vision», *Fortune*, vol. 120, n° 2, p.78-79.

- LEGENDRE, R. (1988). *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Montréal, Larousse.
- LIVINGSTON, J.S. (1971). «The Myth of the Well-educated Manager», *Harvard Business Review*, vol. 49, n° 1, p. 79-89.
- LOUIS, M.R. (1990). «The Gap in Management Education», *Selections: The Magazine of the Graduate Management Admission Council*, p. 1-10.
- LUKER, A., M.R. BOWERS et T.L. POWERS (1990). Factors influencing Pursuit of the MBA Degree: a Student and Employer Perspective», *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 2, n° 2, p. 87-96.
- LUSSATO, B. et G. MESSADIÉ (1986). *Bouillon de culture*, Paris, Robert Laffont.
- MANDT, E.J. (1982). «The Failure of Business Education – and What to Do about it», *Management Review*, vol. 71, n° 8, p. 47-52.
- MEADE, J. (1986). «The Business Core Curriculum: Is it Time for a Change?», *Journal of Education For Business*, vol. 62, n° 3, p. 108-110.
- MINTZBERG, H. (1976). «Le manager, le planificateur et le cerveau», *Revue Française de gestion*, vol. 7, p. 19-25.
- MINTZBERG, H. (1989). *Mintzberg on Management*, New York, The Free Press.
- MINTZBERG, H. (1988-1989). «Formons des managers, non des MBA!», *Harvard-L'Expansion*, vol. 51, p. 84-92
- NAVARRE, C. et G. PAQUET (1989). «La formation en management: les défis nouveaux», in G. Paquet et M.V. Zur Muehlen (éds), *Edging toward the Year 2000: Management, Research and Education in Canada*, Canada, Canadian Federation of Deans of Management and Administrative Studies.
- PALMADE, J. (1987). «Le management post-moderne ou la technocratisation des sciences de l'homme» (p. 103-127), in Collectif Sciences humaines, *Organisation et management en question(s)*, Paris, Éditions L'Harmattan.
- PAUL, N.L. (1967). «The Use of Empathy in the Resolution of Grief», *Perspectives in Biology and Medicine*, vol. 11, n° 10, p. 153-157.
- PIERSON, F.C. (1959). *The Education of American Businessmen*, New York, McGraw-Hill.
- PLATEN, C.H. von (1972). *Formation en management*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques.
- PORTER, J.L. et L. McKIBBIN (1988). *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century*, New York, McGraw-Hill.
- PORTER, J.L., H.J. MULLER et R.R. REHDER (1989). «The Making of Managers: an American Perspective», *Journal of General Management*, vol. 14, n° 4, p. 62-75.
- REHDER, R.R., J.L. PORTER (1933). «The Creative MBA: a New Proposal for Balancing the Science and the Art of Management», *Business Horizons*, vol. 26, n° 6, p. 52-54.
- REHDER, R.R., J.L. PORTER et H.J. MULLER (1990). «Challenging the Management Education Monster: the Learning Alliance MBA», *Selections, The Magazine of the Graduate Management Admission Council*, p. 13-25.
- ROGERS, J. (1938) cité dans G. Hubbard, G. (1991). «Changing Trends in MBA Education in Australia», *Journal of Development*, vol. 9, n° 6, p. 41-49.
- ROTH, W.F. Jr. (1988a). «Today's MBA: a lot to Learn», *Personnel*, p. 46-51.
- ROTH, W.F. Jr. (1988b). «Designing a New Academic Management Training Program», *SAM Advanced Management Journal*, vol. 55, n° 1, p. 17-22.
- RYAN, W.G. (1977). «Management Practice and Research - Poles apart», *Business Horizons*, vol. 20, n° 3, p. 23-29.
- SCHEIN, E.H. (1964). «How to Break in the College Graduate», *Harvard Business Review*, vol. 42, n° 6, p. 68-76.
- SCHEIN, E.H. (1988). «Management Education: some Troublesome Realities and Possible Remedies», *Journal of Management Education*, vol. 7, n° 2, p. 5-15.
- SIMON, H.A. (1987). «Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion», *Academy of Management Executive*, p. 57-64.
- SIMON, J.J. Jr. (1989). «A Report Card on America's Business Schools», *Management Review*, vol. 78, n° 12, p. 26-29.
- STOLZENBERG, R.M., R. GIARRUSSO et J. LEHMAN (1988). *An Overview of the Demographic and Family Characteristics of First-Year Students in U.S. MBA Program*, Los Angeles, Graduate Management Admission Council.
- TICHY, N. (1989) cité dans J. Main. «B-Schools Get a Global Vision», *Fortune*, vol. 120, n° 2, p. 78-86.
- Université de Moncton (1990-1992). *Répertoire des programmes et des cours*, Moncton, Université de Moncton.
- UNIVERSITÉ D'OTTAWA (1990-1992). *Programme de Maîtrise en administration des affaires*, Ottawa, École des études supérieures et de la recherche.

- 
- WALLACE, P.A. (1989). *MBAs on the Fast Track: the Career Mobility of Young Managers*, Cambridge, Mass., Ballinger Books.
- WEBBER, R. (1976). «Career Problems of Young Managers», *California Management Review*, vol. 23, n°42, p. 19-33.
- WEBBER, R. (1990). «Building a Better Business School», *Best of Business Quarterly*, p. 66.
- WHETTEN, D.A. et K.S. Cameron (1984). *Developing Management Skills*, Glenview, Scott, Foresman and Company
- WRAPP, E. (1983) cité dans T. Peters et R. Waterman (1983). *Le Prix de l'excellence*, Paris, InterÉditions.



## **AUX DIPLÔMÉ(E)S DE MAÎTRISE EN ADMINISTRATION**

### **L'iae d'Aix-en-Provence**

L'institut d'administration des entreprises  
de l'Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille  
vous offre la possibilité d'entreprendre son

## **PROGRAMME DOCTORAL EN SCIENCES DE GESTION**

au Québec même, à l'automne 1995, avec la collaboration  
du Département des sciences économiques et administratives  
de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC).

**Cinq (5) champs de spécialisations sont offerts:**

- **Stratégie**
- **Marketing**
- **Finance**
- **Théorie des organisations**
- **Modélisation et informatique**

**Renseignements: téléphone: (418) 545-5247, télécopieur: (418) 545-5012**





---

# Application d'un modèle révisé de Hofstede à la compréhension des traits culturels des gestionnaires québécois

Zhan Su  
Université Laval

Louis-Frédéric Lessard  
Université Laval

---

La vision unidirectionnelle des écoles classiques de gestion tendait à aplanir les différences culturelles et à considérer comme néfastes certains comportements échappant à la norme. Cette vision de «culture convergente» est aujourd'hui complètement remise en question. À cet effet, plusieurs auteurs (Bralbanti, 1977; Hofstede, 1980; Tayeb, 1988, Shenkar, 1985) font remarquer que, par nature, les structures organisationnelles et leurs performances varient d'une culture à l'autre. Les impacts de la culture se reflètent en fait autant dans la structure et dans la forme des organisations que dans les valeurs, aspirations et comportements des individus qui y travaillent.

De plus, de nombreux travaux démontrent que les résultats découlant de recherches en management sont difficilement généralisables lorsqu'il s'agit d'en tester la validité dans un environnement culturel différent (Rosenzweig, 1994; Adler, 1986; Ronen, 1986). La remise en question de l'universalité du management et l'acceptation des différences d'ordre culturel forcent maintenant les chercheurs à identifier ces différences et à les utiliser comme base d'élaboration de nouveaux outils de gestion.

Le présent article utilisera et bonifiera une méthode reconnue, en l'occurrence celle érigée par Hofstede (1980), afin de préciser les traits culturels des gestionnaires québécois. Il s'agit d'une recherche exploratoire. De l'analyse des résultats devraient ressortir certains paramètres pouvant servir à l'élaboration d'une interface permettant aux entreprises québécoises de mieux interagir avec leurs partenaires économiques étrangers. L'intérêt de ce travail se situe toutefois au-delà des résultats obtenus en ce qui concerne le Québec. En effet, il propose aussi un outil amélioré pour la recherche sur la culture.

**Les impacts de la culture se reflètent en fait autant dans la structure et dans la forme des organisations que dans les valeurs, aspirations et comportements des individus qui y travaillent.**

## La culture des gestionnaires québécois selon la littérature actuelle

Les travaux réalisés jusqu'à présent sur la culture des gestionnaires québécois (voir tableau 1) permettent d'avoir une certaine image de leurs traits culturels caractéristiques. La littérature actuelle offre donc deux perspectives plutôt incompatibles en ce qui a trait à la distance hiérarchique chez les Québécois. Comparée au Canada anglais, la distance dans les relations de pouvoir entre supérieurs et subordonnés québécois est généralement plus grande (Hermel, 1993). Au Canada, les concepts de paix, d'ordre et de bon gouvernement semblent inciter les entreprises à maintenir une structure globalement décentralisée. Les Québécois, par leur origine latine, sont légèrement moins portés sur ces concepts si prisés dans le reste du pays. Certains travaux tendent plutôt à remettre en question l'idée selon laquelle l'écart hiérarchique serait élevé (Segal, 1987). En effet, les relations entre supérieurs et subordonnés sont parfois fort équitables et empruntées d'une forme d'égalitarisme caractéristique des travailleurs québécois.

Par ailleurs, les cadres supérieurs francophones favorisent la réflexion et le jugement plutôt que l'intuition et la perception. Ils sont enclins à effectuer des analyses impersonnelles sur une base objective (Hermel, 1993; Côté, 1989; Miller *et al.*, 1985). Au niveau des outils de formation et des nouvelles techniques de gestion, les gestionnaires québécois sont généralement plus méfiants. Les modes et nouveaux gadgets proposés intriguent moins les travailleurs québécois que leurs collègues anglophones (Hermel, 1993). Les directeurs seront donc favorables à l'utilisation d'outils classiques, traduisant ainsi une forme de conservatisme caractéristique des peuples peu tolérants face à l'incertitude. Cette intolérance permet aussi d'associer le Québec à la France si l'on observe le système légal adopté par ces deux cultures. Le

code civil québécois s'apparente en effet au modèle français, reflétant ainsi le souci de se doter de règles formelles afin de maintenir la paix sociale.

**Les relations entre supérieurs et subordonnés sont parfois fort équitables et empruntées d'une forme d'égalitarisme caractéristique des travailleurs québécois.**

La rigueur des textes de loi en ce qui a trait à la santé-sécurité au travail indique une préoccupation des Québécois face à l'établissement de règles dans un champ d'activité caractéristique des cultures «féminines» (Segal, 1987). Cette très forte concertation autour du thème de la santé-sécurité favorise la mobilisation des ressources humaines autour d'un thème rassembleur. En pratique, les activités reliées à la santé-sécurité dépassent souvent les exigences légales pour devenir un lieu favorisant l'élaboration d'un dialogue social interne. Les occasions de rassemblements deviennent ainsi propices à la mise en place de bonnes relations de travail. Tous ces éléments indiquent une préoccupation marquée des Québécois pour les conditions de travail, élément caractéristique des cultures féminines (Kanungo, 1980).

Depuis longtemps, on a remarqué que les Québécois étaient fortement orientés vers la famille et les valeurs qui y sont associées (Taylor, 1964). La cellule familiale québécoise classique, avec un père autoritaire a, semble-t-il, influencé la structure fortement centralisée que l'on retrouve aujourd'hui dans plusieurs PME québécoises. Souvent, les postes stratégiques au sein de ces entreprises sont occupés par des membres de la famille.

**Tableau 1 – Travaux réalisés sur la culture des gestionnaires québécois**

Auteurs	Année	Échantillon	Méthodologie	Conclusion
Major, M., McCarrey, M.W., Mercier, P. Gass, Y.	1994	82 gestionnaires	Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• similitude au niveau de l'individualisme entre les canadiens anglais et français</li> </ul>
Hermel, P.	1993	N/A	Synthèse littéraire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grande distance hiérarchique</li> <li>• importance de l'esprit d'entrepreneurship, mais aussi de l'esprit d'équipe</li> <li>• préférence pour la réflexion et le jugement lors des prises de décision</li> <li>• conservatisme des outils de gestion</li> <li>• intérêt moindre pour le salaire</li> </ul>
Punnett, B.J., Withane, S.	1990	77 gestionnaires	Test d'hypothèse selon le modèle d'Hofstede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faible individualisme</li> <li>• faible contrôle de l'incertitude</li> <li>• faible distance hiérarchique</li> <li>• faible masculinité</li> </ul>
Côté, M.	1989	25 PDG	Entrevues	<ul style="list-style-type: none"> <li>• importance de la connaissance de soi</li> <li>• esprit d'équipe développé tout en demeurant le premier de «cordée»</li> <li>• valorisation de l'esprit d'entrepreneurship</li> <li>• préférence pour une vision à long terme</li> </ul>
Segal, J.P.	1987	N/A	Entrevues, observations sur le terrain, études de documents internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mentalité égalitaire et communautaire</li> </ul>
McCarrey, M.W., Gass, Y., Moore, L.	1984	140 gestionnaires	Classement de 45 caractéristiques de travail identifiant l'importance d'une quinzaine de valeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• forte similarité entre anglophones et francophones</li> </ul>
Kanungo, R.N.	1980	379 employés	Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• importance de la «nature» intéressante du travail</li> <li>• importance des possibilités d'apprendre, de la sécurité d'emploi, des conditions de travail et d'une paie équitable</li> <li>• désir de participation élevé aux prises de décisions</li> <li>• importance du statut du supérieur</li> </ul>
Kanungo, R.N., Gorin, G.J., Dauderis, H.J.	1976	82 gestionnaires	Questionnaire portant sur la perception des employés face à certaines caractéristiques de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• importance accordée à la sécurité, aux bénéfices marginaux, aux possibilités d'avancement</li> <li>• peu d'importance accordée à une juste paie, aux politiques corporatives et aux possibilités de se réaliser</li> <li>• les autres facteurs sont similaires aux résultats d'anglophones</li> </ul>

Malgré tous ces efforts de compréhension, la plupart des travaux sur la culture des gestionnaires québécois souffre de certaines lacunes d'ordre méthodologique et conceptuel (Saleh, 1987). De façon générale, les analyses effectuées corroborent l'hypothèse selon laquelle la culture québécoise est un amalgame des cultures d'origines latine et anglo-saxonne. Toutefois, la forte subjectivité des analyses effectuées ainsi que l'âge de certaines de ces études laissent voir que des études plus rigoureuses s'imposent.

**La cellule familiale québécoise classique, avec un père autoritaire a, semble-t-il, influencé la structure fortement centralisée que l'on retrouve aujourd'hui dans plusieurs PME québécoises.**

Certaines des conclusions des travaux effectués jusqu'à présent se contredisent sur bien des aspects de la culture des Québécois. Ces contradictions ne permettent pas de tirer de conclusion valide quant au niveau d'individualisme et à la forme que prennent les relations entre supérieurs et subordonnés québécois. Souvent, l'objectif premier des travaux effectués traduisait un souci de comparaison entre les Canadiens anglais et les Québécois. Le point de mire de ces études n'était donc pas l'identification des traits culturels des gestionnaires québécois, mais la comparaison de certaines pratiques de gestion entre les deux cultures.

Les méthodologies adoptées, que ce soit par entrevues, observations ou analyses de documents existants, sont fortement subjectives. Les modèles de recherche adoptés souffrent d'un manque d'ori-

ginalité en adoptant des outils sans tenir compte des critiques antérieures faites à leur propos.

### **Méthodologie de la recherche**

Afin de bien saisir les traits culturels des gestionnaires québécois, notre étude a été réalisée en deux étapes successives, la première servant à l'élaboration de la seconde. Dans un premier temps, le questionnaire de Hofstede sera utilisé afin de déterminer les coefficients des quatre dimensions pour les gestionnaires québécois. Dès lors, il sera possible d'observer l'orientation que prendront les dimensions. Par la suite, un second questionnaire sera distribué aux mêmes répondants afin de déterminer une hiérarchie dans les quatre dimensions de Hofstede. Pour atteindre cet objectif, deux items propres à chaque dimension seront énoncés dans une liste. Les répondants ont dû classer ces caractéristiques par ordre d'importance. De plus, les mêmes répondants auront à pondérer chaque item afin d'évaluer plus précisément les caractéristiques centrales des périphériques.

Puisqu'il a été montré qu'une valeur «centrale» est plus uniforme au sein d'une culture, il est alors pertinent d'évaluer le niveau de centralité des dimensions de Hofstede afin d'identifier les plus susceptibles d'être partagées par l'ensemble de la société. En mettant en perspective les dimensions entre elles, il sera alors possible de répondre à certaines des critiques faites à propos des travaux de Hofstede.

### **Hypothèses de recherche**

Un regard de la culture québécoise a été posé non seulement par des Québécois, mais aussi par des Canadiens anglais, des Américains et des Européens, le plus souvent par des Français. Ces analyses confirment généralement la plus probable des situations: les caractéristiques culturelles des Québécois résultent de l'interaction de deux cultu-

res, anglo-saxonne (Canada anglais, États-Unis, Angleterre) et latine (France). Le Québec apparaît comme «un monde entre deux mondes» (Hermel, 1993)

La littérature permettra d'élaborer certaines hypothèses quant aux résultats escomptés pour la première partie de l'étude. Les indices attendus pour les quatre dimensions de Hofstede seront en effet fortement influencés par les indices français et canadiens (anglais), un point mitoyen entre ces indices indiquant fort probablement la position du Québec. Il sera donc possible d'indiquer comme hypothèse l'orientation générale prise par l'indice québécois. Toutefois, aucune indication ne permet d'indiquer le niveau de centralité des dimensions. Par conséquent, la seconde partie de l'étude ne pourra bénéficier d'hypothèses à tester.

**Les caractéristiques culturelles des Québécois résultent de l'interaction de deux cultures, anglo-saxonne (Canada anglais, États-Unis, Angleterre) et latine (France).**

Pour ce qui est de la première partie de l'étude, celle concernant l'évaluation des quatre dimensions de Hofstede, il est possible d'énoncer les hypothèses suivantes:

- *hypothèse 1:* en ce qui concerne la dimension «masculinité», l'indice trouvé devrait indiquer une préférence pour les valeurs «féminines»;
- *hypothèse 2:* en ce qui concerne la dimension «individualisme», l'indice trouvé devrait indiquer que la société québécoise est «individualiste»;

- *hypothèse 3:* en ce qui concerne la dimension «contrôle de l'incertitude», l'indice trouvé devrait indiquer que la société québécoise prône un fort contrôle de l'incertitude;
- *hypothèse 4:* en ce qui concerne la dimension «distance hiérarchique», l'indice québécois trouvé devrait confirmer une large distance hiérarchique.

### **La collecte et l'analyse des données**

Pour des raisons de temps et d'argent, l'utilisation du questionnaire a été l'outil privilégié pour obtenir les données. L'étude n'est pas longitudinale mais plutôt faite en deux étapes dont le court intermède n'influence pas l'analyse. Les énergies ont été davantage déployées vers l'étude d'un échantillon représentatif de grande taille que sur des évaluations ponctuelles répétées.

Le questionnaire a été l'outil principal pour la collecte des données auprès des répondants. Afin de permettre certaines comparaisons entre le Québec et les autres pays sondés lors d'Hermès, les individus et entreprises qui participeront à l'étude ont dû respecter les caractéristiques fixées par Hofstede. L'échantillon utilisé dans ce travail est donc constitué de gestionnaires de quatre grandes entreprises québécoises oeuvrant dans les services et la production. Ces quatre entreprises ont un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions et comptent plus de 200 employés. Tous ces individus ont pour langue d'origine le français. Parmi ces quatre entreprises, une centaine de cadres intermédiaires et supérieurs d'origine québécoise ont été choisis aléatoirement afin de répondre aux questionnaires. Un taux de réponse de 33% (33 réponses) a été observé dans le cas du premier questionnaire et de 89% (43 réponses) dans le cas du second. Afin d'avoir un nombre suffisant de répondants dans le cas du second questionnaire, il a été nécessaire de contacter certains individus

n'ayant pas eu à répondre au premier questionnaire. Ces derniers correspondaient en tous points aux caractéristiques définies par Hofstede.

Selon les responsables des ressources humaines des organisations ayant participé à l'étude, les données sur l'âge et le sexe des répondants correspondent assez bien aux caractéristiques organisationnelles. Il est intéressant de noter que le rapport «homme marié/homme célibataire» est à peu près équivalent, mais de façon inverse au rapport «femme célibataire/femme mariée». Cette situation illustre bien l'implication d'une carrière sur la vie privée des femmes. Quant à l'âge des répondants, on remarque qu'il se situe en moyenne dans la quarantaine. Cette situation est normale dans la mesure où la position occupée nécessite certaines années d'expérience. Afin de déterminer les indices pour les quatre dimensions analysées, il est nécessaire d'effectuer les quelques calculs suivant les outils développés par Hofstede.

**Selon les indices obtenus, les cadres québécois sont individualistes, privilégient les valeurs féminines, préfèrent éviter l'incertitude et adoptent une grande distance hiérarchique.**

Le second questionnaire sera composé de deux séries de données. Le même traitement sera attribué à ces deux séries. Il s'agira de déterminer le résultat moyen attribué à chaque caractéristique de travail. De cette façon, il sera possible d'en déduire une forme de hiérarchisation. L'analyse de la première question de ce questionnaire fournira une indication quant à la hiérarchisation des caractéristiques de travail d'une manière absolue, tandis

que les résultats moyens pour la seconde question fourniront une forme de pondération des préférences des répondants.

## **Analyse des résultats de recherche: les traits culturels des québécois**

### **Les traits culturels des gestionnaires québécois tels qu'identifiés par le modèle de Hofstede**

Tous les scores obtenus (voir tableau 2) confirment l'orientation générale telle que définie par les quatre hypothèses. Selon les indices obtenus, les cadres québécois sont individualistes, privilégient les valeurs féminines, préfèrent éviter l'incertitude et adoptent une grande distance hiérarchique. Ces orientations confirment en général les observations faites jusqu'à présent sur les gestionnaires québécois.

Au niveau de l'individualisme, l'indice obtenu est de 78, ce qui se situe entre le Canada (80) et la France (71). Comme la plupart des sociétés riches, les Québécois adoptent une attitude fortement indépendante, empreinte d'autonomie et privilégiant l'individu. Selon Hofstede, les sociétés cultivant un esprit individualiste privilégient les opinions suivantes:

- il est important d'avoir suffisamment de temps pour la vie personnelle ou familiale;
- il est important d'avoir une très grande liberté pour organiser le travail;
- il est important d'avoir un travail stimulant qui donne le sentiment de se réaliser.

**Tableau 2 – Résultats de la première enquête**

	Canada	Québec	France
Individualisme	80	78	71
Distance hiérarchique	39	67	68
Contrôle de l'incertitude	48	85	86
Masculinité	52	0	43

Le gestionnaire québécois adoptera donc des attitudes qui accentuent son indépendance face à l'organisation. L'indice de distance hiérarchique obtenu (67) indique une forte distance hiérarchique dans les structures établies. Le score québécois se situe juste au-dessous de l'indice français (68), indiquant ainsi une forte similitude entre les deux cultures. On remarque par contre une différence importante entre l'indice canadien anglais (39) et québécois (67). L'écart de mentalité observé a été détecté par un certain nombre d'auteurs. Les gestionnaires québécois bénéficient d'un statut particulier étant donné leur image de libérateurs, du moins sur le plan de l'indépendance économique et sociale du Québec. De plus, ils sont vus par la collectivité comme faisant partie d'une élite particulière, en raison de leur formation et du courage qu'ils démontrent. Hermel (1993) indique qu'au Canada anglais, les principes «de paix, d'ordre et de bon gouvernement» semblent inciter les entreprises à maintenir une structure globalement décentralisée, ce qui ne semble pas être le cas au Québec.

Toutefois, on remarque aussi fréquemment l'idée selon laquelle les employés devraient participer davantage aux décisions prises par la direction. Cette contradiction peut s'expliquer en partie par l'influence de valeurs contradictoires dans la société québécoise. Or, l'indice de masculinité obtenu indique que la société québécoise privilégie

fortement les valeurs dites «féminines», ce qui expliquerait en partie la mentalité communautaire fréquemment observée.

Le score obtenu en ce qui concerne le contrôle de l'incertitude indique encore une fois une forte similitude entre les cultures québécoises et françaises. L'indice québécois indique 85, ce qui classe le Québec parmi les pays à faible tolérance face à l'incertitude, tout comme la France (86). Le Canada, quant à lui, semble beaucoup plus tolérant face à l'incertitude avec un indice de 48. Ces scores confirment de nombreux comportements observés en milieux organisationnels québécois (structure rigide, prise de décision basée sur des données objectives, préférence pour des outils de gestion classiques).

**Les gestionnaires québécois bénéficient d'un statut particulier étant donné leur image de libérateurs, du moins sur le plan de l'indépendance économique et sociale du Québec.**

Finalement, l'indice de masculinité obtenu corrobore l'hypothèse selon laquelle la société québécoise privilégie les valeurs «féminines». Toutefois, le score obtenu (0) est de loin beaucoup plus féminin que ceux de la France (43) ou du Canada anglais (52). Ces résultats s'expliqueraient en partie par l'évolution des mentalités qu'ont subi les sociétés occidentales au cours des 15 dernières années vers l'adoption de valeurs beaucoup plus féminines. Il faut aussi noter que le mode de calcul de l'indice de féminité donne un écart moyen de six points avec un écart maximal observé de 17 points. Les autres travaux réalisés sur le sujet corroborent l'hypothèse selon laquelle les Québécois possèdent une mentalité «féminine». Punnett



(1990) obtenait dans ses travaux un score de 33, ce qui confirme l'orientation de cette dimension.

Si l'on s'en tient aux analyses effectuées jusqu'à présent sur la culture des gestionnaires québécois, on remarque assez rapidement les conséquences de cette féminité. L'intérêt du discours des travailleurs québécois autour de thèmes tels que la santé-sécurité au travail est caractéristique de leur culture. Ce discours dépasse souvent le cadre de la santé-sécurité pour devenir un prétexte à l'établissement d'un dialogue social interne. De plus, plusieurs auteurs observent une forme d'esprit égalitaire favorisant l'établissement d'un bon climat social caractéristique aux cultures féminines.

## Résultats de la seconde enquête

### *Élaboration du second questionnaire*

La seconde partie de l'enquête doit permettre d'identifier une forme de hiérarchie entre les dimensions analysées afin de déterminer leur niveau de centralité. Les répondants devront classer et pondérer un certain nombre de caractéristiques de travail. Cette manière d'agir permettra d'obtenir un ordre de préférence, fournissant ainsi des indications quant au niveau de centralité des dimensions.

Chaque dimension, par l'orientation qu'elle prend, permet d'anticiper un certain nombre de comportements ou de préférences. Puisque la première partie de l'enquête a permis de déterminer cette orientation, il devient maintenant possible d'identifier un certain nombre de ces préférences souhaitées que nous appellerons «caractéristiques de travail».

Pour chacune des quatre dimensions de Hofstede, deux caractéristiques de travail ont été choisies. Ce choix a été effectué à partir d'une analyse d'impacts en milieu organisationnel des dimensions

identifiées par Hofstede. Le choix de ces caractéristiques pose évidemment un problème particulier: il faut savoir identifier pour chaque dimension les caractéristiques de travail les plus fondamentales qui soient. En ce qui a trait aux dimensions d'individualisme, de contrôle de l'incertitude et de masculinité, ces choix se sont avérés assez évidents. Mais l'identification de caractéristiques de travail souhaitables en ce qui concerne la distance hiérarchique pose un problème particulier. En effet, peu d'individus peuvent souhaiter travailler dans un milieu où la distance hiérarchique est élevée. Cette dimension détermine davantage un état organisationnel qui échappe le plus souvent au contrôle de ceux qui ont à le subir.

**Deux des plus importantes caractéristiques de travail liées à l'individualisme sont les suivantes: avoir des responsabilités et de l'indépendance et avoir du temps pour la vie personnelle/familiale.**

Afin de traiter la distance hiérarchique sur un pied d'égalité avec les autres dimensions, les deux caractéristiques de travail suivantes ont été retenues: un désir d'avoir des subordonnés obéissants et un supérieur correspondant à vos attentes. Le choix de la première caractéristique (avoir des subordonnés obéissants) correspond, dans une certaine mesure, à l'orientation de la dimension (grande distance hiérarchique). Toutefois, la seconde caractéristique (avoir un supérieur correspondant à ses attentes) ne tient pas nécessairement compte du fait que la première partie de l'enquête ait révélé une grande distance hiérarchique. Malgré tout, le fait de porter une attention particulière au supérieur hiérarchique immédiat donne un indice



---

quant à l'importance de la dimension, ce qui correspond à l'objectif de ce second questionnaire.

Les deux caractéristiques de travail reliées au contrôle de l'incertitude sont: d'une part, avoir une conduite corporative saine, robuste et bien définie et, d'autre part, avoir la sécurité (physique et d'emploi). Ces deux caractéristiques organisationnelles traduisent hors de tout doute une aversion pour l'incertitude. Elles sont identifiées par Hofstede comme étant systématiquement présentes dans les cultures à fort contrôle de l'incertitude. Une conduite corporative rigide implique un nombre important de règles et de normes qu'il convient de respecter afin de limiter le plus possible les comportements et événements qui échappent aux normes. L'établissement de moyens visant à améliorer la sécurité physique et d'emploi s'avère être nécessaire afin de limiter l'anxiété et le stress manifestés par les individus intolérants face à l'incertitude.

Deux des plus importantes caractéristiques de travail reliées à l'individualisme sont les suivantes: avoir des responsabilités et de l'indépendance et avoir du temps pour la vie personnelle/familiale. Ces deux items découlent sans ambiguïté de valeurs propres aux sociétés individualistes. La prédominance de l'ego et de ses intérêts personnels incite l'individu à adopter de tels comportements. Le fait d'avoir des responsabilités et de l'indépendance traduit un souci d'accomplissement personnel. Avoir suffisamment de temps pour sa vie personnelle ou familiale est un autre des éléments propres aux cultures individualistes tel qu'identifiés par Hofstede.

Les deux caractéristiques de travail propres à la «féminité» sont les suivantes: avoir un bon climat social et avoir des conditions de travail confortables. Ces deux items ont été remarqués dans la plupart des cultures dites «féminines». Le fait d'avoir un bon climat social implique nécessai-

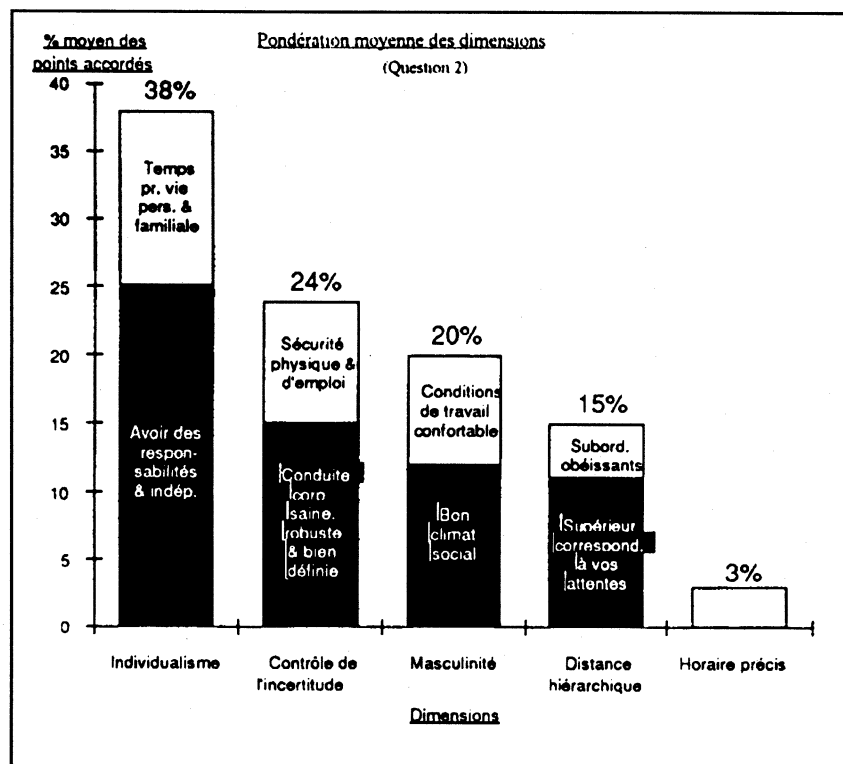
rement une atmosphère amicale et de bonnes relations avec son chef et ses collègues.

Une dernière caractéristique de travail a été ajoutée à la liste afin de tester le niveau de centralité d'une dimension ne faisant pas partie de celles identifiées par Hofstede. En effet, Hall (1990) arrive à décrire une grande variété de comportements organisationnels en observant la «conception temporelle» des individus. Il sépare les cultures selon qu'elles appartiennent à un système monochrome ou polychrome. Afin de voir l'importance accordée à cette dimension, nous avons demandé aux répondants de classer un item se rapportant aux systèmes monochromes: avoir un horaire de travail précis. La hiérarchisation de cette dimension fournira certaines indications quant à l'importance qu'accordent les cadres québécois au temps.

### ***Précision des traits culturels des gestionnaires québécois par les résultats de la seconde enquête***

La figure 1 présente une partie des résultats de la seconde enquête. Les caractéristiques de travail reliées à l'individualisme ont été considérées comme étant les plus importantes par l'ensemble des répondants. Au niveau de la première question, les items «avoir des responsabilités et de l'indépendance» et «avoir du temps pour votre vie personnelle/familiale» arrivent respectivement au premier et quatrième rang sur un total de neuf items. L'analyse des données pondérées confirme l'importance de cette dimension. En effet, ces deux caractéristiques de travail si chères aux cultures individualistes ont récolté en moyenne 38% des points accordés lors de la seconde question.

Figure 1 – Pondération moyenne des dimensions



L'individualisme est donc la dimension de Hofstede la plus importante aux yeux des cadres québécois. Les conséquences de cette centralité au niveau de l'individualisme sont nombreuses et devraient avoir une influence significative au niveau des pratiques de gestion. Sur la base des résultats obtenus lors du premier questionnaire, nous pouvions affirmer le caractère individualiste des gestionnaires québécois. Le haut niveau de centralité implique maintenant une plus grande acceptation de cet individualisme à un niveau individuel. Par conséquent, toute entreprise soucieuse des valeurs de ses travailleurs devrait ajuster en premier lieu les structures et pratiques de gestion au très haut niveau d'individualisme québécois.

L'individualisme, puisqu'il est central, aura un impact plus fort ainsi que des conséquences

importantes sur les modes de pensée et d'action des individus. De puissantes normes de comportement seront généralement admises, incitant ainsi les individus à «se mêler de leurs affaires» ou à «agir dans leur propre intérêt». En raison de leur force au niveau du contrôle social, les valeurs individualistes seront autant présentes en organisation que dans le reste de la société. Les individus déviants de la norme seront rapidement considérés comme «désorientés» et rappelés à l'ordre.

Les items se rapportant au contrôle de l'incertitude et à la masculinité ne permettent pas de tirer de réelles conclusions quant à leur niveau de centralité. En effet, les résultats pondérés moyens (question 2) accordent au contrôle de l'incertitude 24% et à la masculinité 20%, ce qui les classe dans la moyenne. Les items «avoir une conduite

corporative saine, robuste et bien définie» (contrôle de l'incertitude) et «avoir un bon climat social» (masculinité) arrivent respectivement au 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> rang des caractéristiques de travail les plus populaires. Par conséquent, même s'il est difficile d'affirmer avec certitude le niveau de centralité de ces dimensions, certaines caractéristiques de travail semblent avoir eu la faveur d'un nombre important de répondants. Le faible score obtenu par ces dimensions est en partie causé par les items «avoir la sécurité physique et d'emploi» (contrôle de l'incertitude) et «avoir des conditions de travail confortables» (masculinité). Ces deux items arrivent respectivement au 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> rang.

**En raison de leur force au niveau du contrôle social, les valeurs individualistes seront autant présentes en organisation que dans le reste de la société. Les individus déviants de la norme seront rapidement considérés comme «désorientés» et rappelés à l'ordre.**

La distance hiérarchique semble être elle aussi une dimension périphérique. Les items «avoir un supérieur correspondant à vos attentes» et «avoir des subordonnés obéissants» arrivent respectivement au 5<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> rang des caractéristiques de travail préférées. En additionnant les résultats pondérés de la seconde question, la distance hiérarchique ne récolte que 15%, ce qui la situe en dernière position des dimensions de Hofstede.

Les conséquences de ce manque d'intérêt envers les caractéristiques de travail reliées à la distance hiérarchique ont certaines implications au niveau des pratiques de gestion. Bien que la situation actuelle indique une distance hiérarchique relative-

ment grande au Québec, on ne peut en aucun cas avouer avec certitude que cette dimension ait une influence significative sur le bien-être des travailleurs. Les dimensions périphériques, peu importe leurs orientations, laissent souvent indifférent.

Qu'elle soit grande ou courte, la distance hiérarchique n'est fort probablement pas au coeur des préoccupations des travailleurs québécois. La divergence dans le niveau d'acceptation des valeurs périphériques et leur forte tendance à varier au cours du temps les rendent susceptibles de contribuer à des changements sociaux et à des innovations. Par conséquent, sur la base des résultats obtenus, l'attitude adoptée par un chef hiérarchique devrait résulter en une forme d'adaptation de la part des subordonnés. Les efforts visant à ajuster le style de gestion aux caractéristiques culturelles des Québécois devraient plutôt porter sur des aspects reliés à la masculinité, au contrôle de l'incertitude et surtout au très «central» individualisme québécois.

## Conclusion

À partir de ce modèle révisé de Hofstede, on a précisé les traits culturels des gestionnaires québécois et permis de mieux appréhender ces caractéristiques managériales. Le très haut niveau d'individualisme devrait avoir une influence significative au niveau des pratiques de gestion, qu'il conviendrait d'ajuster en conséquence. Les dimensions de contrôle de l'incertitude, de féminité et de distance hiérarchique ne semblent pas, quant à elles, jouer un rôle central, même si elles sont caractéristiques de la culture managériale québécoise.

Les deux enquêtes de ce travail ont fourni d'intéressantes pistes afin d'améliorer un instrument permettant de décrire et de comprendre les différences culturelles. En hiérarchisant les dimensions

de Hofstede, il a été possible d'intégrer un paramètre d'intensité permettant de préciser l'influence de la culture sur les comportements en organisation. Ces résultats ont des impacts évidents sur le choix d'outils, d'attitudes et de structures à adopter dans les organisations québécoises.

**Les efforts visant à ajuster le style de gestion aux caractéristiques culturelles des Québécois devraient plutôt porter sur des aspects reliés à la masculinité, au contrôle de l'incertitude et surtout au très «central» individualisme québécois.**

## Bibliographie

- ADLER, N.J. (1986). *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, Ma, Kent Publishing.
- CHANLAT, A. et R. BÉDARD (1990). «L'originalité et la fragilité d'un monde de gestion à la québécoise», cahiers de recherche, *CETAI*, n° 90-06, HEC-Montréal.
- COTÉ, M. (1989). «La gestion dans les années 90: le point de vue de 25 présidents d'entreprises québécoises», *Gestion*, vol. 14, n° 3, septembre, p. 16-23.
- CRAWFORD C. et J. CURTIS (1979). «English Canadian-American Differences in Value Orientations», *Studies in Comparative International Development*, vol. 14.
- HERMEL, P. (1993). *Management européen et international*, Paris, Économica, coll. Gestion.
- HOFSTEDE, G. (1991). *Culture and Organizations*, Maidenhead, England, McGraw-Hill Books Co.
- KANUNGO, N.K. (1980). *Biculturalism and Management*, Toronto, Butterworths.
- KANUNGO, R.N., G.J. GORIN et H.J. DAUDERIS (1976). «Motivational Orientation of Canadian Anglophone and Francophone Managers», *Revue canadienne des sciences du comportement*, vol. 8, n° 2.
- KOZAN, M.K. (1989). «Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and United States Managers», *Human Relations*, vol. 42, n° 9, p. 787-799.
- MAJOR, M., M. McCARREY, P. MERCIER et Y. GASS (1994). «Meanings of Work and Personal Values of Canadian Anglophone and Francophone Middle Managers», *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 11, n° 3, p. 251-263.
- McCARREY, M.W., Y. GASS et L. MOORE (1984). «Work Value Goals and Instrumentalities: a Comparison of Canadian West-coast Anglophone and Quebec City Francophone Managers», *International Review of Applied Psychology*, vol. 33.
- MILLER, D., J.M. TOULOUSE et N. BÉLANGER (1985). «Top Executive Personality and Corporate Strategy: Three Tentative Types», *Advances in Strategic Management*, vol. 3 p. 223-232.
- RONEN, S. (1986). *Comparative and Multinational Management*, New York, John Wiley & Sons.
- ROSENZWEIG, P.M. (1994). «When Can Management Science Research Be Generalized Internationally?», *Management Science*, vol. 40, n° 1.
- SALES, A., N. BÉRANGER et B.-G. ALLAIRE (1982). *Langue, groupes linguistiques et positions d'encadrement et de direction dans les secteurs privé et public au Québec*, Université de Montréal, Département de sociologie, texte ronéotypé, novembre.
- SEGAL, J.P. (1987). «La gestion participative: une comparaison États-Unis, Québec, France», *Revue française de gestion*, septembre-octobre.

# M *aîtrise en gestion des organisations*

**NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS • NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS  
NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS • NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS  
NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS • NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS  
NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS • NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS  
NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS • NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS**

## **LES DÉFIS**

Créer de nouvelles entreprises  
Affronter une concurrence mondiale  
Innover pour améliorer la performance organisationnelle

## **LE PROGRAMME**

TROIS ORIENTATIONS	ENTREPRENEURSHIP INTERNATIONAL INNOVATION
DEUX PROFILS	PROFESSIONNEL (stages) SCIENTIFIQUE (mémoire)

## **LA CLIENTÈLE**

La Maîtrise en gestion des organisations s'adresse aux personnes désireuses de développer leurs connaissances et habiletés afin de devenir acteur du changement et permettre à leur organisation de se développer.

## **RENSEIGNEMENT SUPPLÉMENTAIRES: 545-5282 ou 545-5424**

Formulaires de demande d'admission disponibles  
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise  
(local 4-753) ou au bureau du registraire.



**Université  
du Québec  
à Chicoutimi**

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec)  
G7H 2B1  
Téléphone: (418) 545-5011  
Télécopieur: (418) 545-5012

# M *aîtrise en* *gestion de projet*

## L'OBJECTIF

L'objectif principal du programme est de former des professionnels de la gestion de projet dotés d'une vision globale et articulée du domaine et aptes à gérer efficacement des projets de nature et de taille diverses depuis leur conception jusqu'à leur achèvement.

## LE PROGRAMME

(trois orientations)

**Cheminement général**

**Travail d'application**

**Spécialisation dans un domaine choisi par l'étudiant**

## LA CLIENTÈLE

Le programme s'adresse avant tout à des professionnels possédant déjà une expérience pratique dans un environnement projet quelle que soit la nature des projets.

## PROGRAMME COURT DE 2<sup>e</sup> CYCLE EN GESTION DE PROJET

L'objectif du programme est de permettre aux étudiants d'acquérir une vision globale de la gestion de projet ainsi que de l'ensemble des connaissances et des habiletés de base communes à tous les domaines d'application de la gestion de projet.

Le programme s'adresse tant aux professionnels de la gestion de projet qui désirent parfaire leurs connaissances qu'aux personnes s'intéressant au domaine de la gestion de projet.

## RENSEIGNEMENT SUPPLÉMENTAIRES: 545-5238 ou 545-5246

Formulaires de demande d'admission disponibles  
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise  
(local 4-753) ou au bureau du registraire.

---

# **L'entrepreneur, «un gars b'en ordinaire...!»<sup>1</sup> Réflexions sur le besoin de repenser la fonction entrepreneuriale dans nos économies**

**Pierre-André Julien**  
**Université du Québec à Trois-Rivières**

**Christian Bruyat**  
**Institut universitaire de technologie de Valence**

---

**On connaît encore très mal les entrepreneurs malgré leur longue histoire et toutes les recherches, dont quelques-unes très anciennes, sur leur rôle dans le développement des économies.**

Comme l'ont rappelé plusieurs spécialistes de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat (par exemple, Carsrud et Johnson, 1989<sup>2</sup>; Cunningham et Lischeron, 1991<sup>3</sup>), on connaît encore très mal les entrepreneurs malgré leur longue histoire<sup>4</sup> et toutes les recherches, dont quelques-unes très anciennes, sur leur rôle dans le développement des économies. Qui plus est, si la plupart des ouvrages de base en économie (science qui a précédé longuement les sciences de gestion) ont à peu près toujours parlé de l'entrepreneur dans le chapitre introductif, c'était pour mieux l'oublier par la suite; au point que William Baumol (1968) disait que les économistes ont fini ainsi par «expurger le prince du Danemark de Hamlet»<sup>5</sup> dans leur explication du fonctionnement de l'éco-

nomie<sup>6</sup>. Pourtant, l'histoire nous montre qu'aux origines, les premiers économistes, Cantillon, Turgot ou Jean-Baptiste Say ont donné beaucoup d'importance à ces créateurs de richesse un peu particuliers. Mais, ces enseignements ont été trop souvent oubliés.

Ceci peut s'expliquer, comme le notait Robert Brockhaus il y a quelques temps déjà (Brockhaus et Pohlman, 1987), par la difficulté de spécifier ceux-ci: lorsqu'on traite de l'entrepreneur, parle-t-on du créateur d'entreprise, que celle-ci soit grande ou petite, du propriétaire dirigeant ou d'un manager particulièrement innovateur? La création d'une filiale relève-t-elle du travail d'un entrepreneur? Doit-on s'en tenir uniquement aux entrepreneurs «économiques», notamment ceux industriels, alors que nous savons qu'ils existent dans toutes les sphères de l'économie, y compris les économies centralisées, et dans le monde social et politique (Kirzner, 1982)? Doit-on faire la distinction entre les entrepreneurs schumpétériens<sup>7</sup> dont la première caractéristique serait leur capacité particulière à innover de ceux kilznériens, spécialistes en organisation ou catalyseurs de ressources? Existe-t-il réellement des types très différents d'entrepreneur comme l'avait montré



Norman Smith (1965) en distinguant un peu naïvement l'entrepreneur artisan de celui opportuniste; ou ces types ne doivent-ils pas être vus sur un continuum où on peut trouver des centaines de types distincts?

On peut trouver des milliers d'histoires différentes d'entrepreneurs. Qu'y a-t-il de commun entre la création d'une entreprise personnelle de conseil en recrutement, celle d'une entreprise artisanale de plomberie et celle d'une entreprise de haute technologie dans le domaine médical au fort potentiel de développement? Doit-on différencier quelques entrepreneurs au succès spectaculaire comme Bill Gate avec sa firme Microsoft du créateur d'une entreprise artisanale québécoise que nous avons étudiée, produisant des mouches pour la pêche, et qui pourtant exporte dans 22 pays? L'analogie avec le sport peut permettre de mieux saisir la grande hétérogénéité dans ce domaine. Les caractéristiques personnelles, l'implication, les moyens nécessaires, les ambitions, les critères de succès, etc. ne sont pas les mêmes si l'on fait du tennis ou du ski pour son plaisir ou si l'on veut devenir champion du monde de boxe ou membre de l'équipe nationale de football ou de hockey. Pourtant quelle que soit la façon de faire, celle-ci relève pourtant de la pratique sportive.

De plus, les entrepreneurs sont-ils exogènes à l'économie et doit-on ainsi les considérer comme des individus se distinguant radicalement du commun des mortels, du moins quand ils accomplissent des actes entrepreneuriaux, selon la vision des spécialistes en sciences sociales comme McClelland, Hagen ou Shapero? Doit-on au contraire les voir comme des agents endogènes qui s'expriment nécessairement lorsque les conditions économiques sont favorables, comme plusieurs économistes le pensent toujours? Ne doit-on pas d'ailleurs les voir comme des personnages qui évoluent, par phase ou non, et qui, au moment où on les étudie, sont déjà en train de changer?

**Qu'y a-t-il de commun entre la création d'une entreprise personnelle de conseil en recrutement, celle d'une entreprise artisanale de plomberie et celle d'une entreprise de haute technologie dans le domaine médical au fort potentiel de développement?**

Une telle difficulté à préciser un personnage très complexe a ainsi amené des chercheurs comme Peter Kilby (1971) à parler d'un fantôme fuyant (un «helfallump») et, comme Curran (1986), d'une réalité ressemblant au halo de la lune! Une telle confusion provient de l'existence de bases scientifiques encore très critiquables et surtout par le fait qu'on essaie trop souvent d'en faire un personnage unique à la base de tout changement économique (suite à la première théorie de Schumpeter). Elle s'explique aussi par les différentes idéologies des chercheurs derrière leur compréhension de l'entrepreneur; puisque, comme l'a bien rappelé Kuhn<sup>8</sup>, les théories scientifiques ne peuvent être isolées des conditions socio-économiques qui ont accompagné leur production.

En fait, parler de l'entrepreneur, c'est débattre de la liberté de l'homme et donc de la forme du pouvoir qu'il peut exercer sur l'économie, toutes choses qui font l'objet de débats idéologiques ou philosophiques depuis des siècles. C'est le voir comme personnage central d'une économie en mouvement ou encore comme un acteur parmi d'autres. C'est le décrire comme un acteur quelque peu héroïque ou plutôt comme un rouage, peut-être essentiel, mais relativement normal dans les économies de marchés, comme «un gars b'en ordinaire» se distinguant plutôt par la gamme de qualités normales mais moins large chez les autres

individus, ou encore, comme un acteur capable de compenser ses lacunes par un recours particulier aux ressources du milieu.

C'est l'hypothèse que nous voulons étudier dans cet article en essayant de montrer en premier lieu que les entrepreneurs auraient plutôt des comportements psycho-économiques normaux, tout en étant peut-être un peu plus ambitieux que la plupart des gens. En deuxième lieu, ils fonctionneraient avec le marché de façon relativement traditionnelle, mais en étant un peu plus astucieux et surtout en observant un peu plus curieusement et de façon un peu plus perspicace la réalité économique. Troisièmement, et surtout, ils recourraient à des réseaux plus efficaces dans la communauté qui les entoure. Quatrièmement, ce serait donc l'ensemble de son comportement qui permettrait de le distinguer jusqu'à un certain point des autres individus, des petits détails plutôt que des choses exceptionnelles, ce qui poserait beaucoup de problèmes lorsqu'on parle d'enseigner l'esprit entrepreneurial et surtout d'essayer de multiplier ceux-ci dans nos économies.

Mais, à l'instar de plusieurs, ne peut-on pas plutôt affirmer que l'entrepreneur demeurera toujours plus ou moins insaisissable et qu'il vaut mieux dans ce cas ne se préoccuper que de l'entreprise tout en tenant compte de sa direction comme élément central pour en comprendre sa stratégie?

**En fait, parler de l'entrepreneur, c'est débattre de la liberté de l'homme et donc de la forme du pouvoir qu'il peut exercer sur l'économie, toutes choses qui font l'objet de débats idéologiques ou philosophiques depuis des siècles.**

## **Un comportement psycho-économique «normal»**

Allan Gibb (1990), entre autres, a résumé les différents traits donnés aux entrepreneurs. Ceux-ci se distingueraient des autres individus par une forte recherche d'autonomie, un contrôle de soi efficace, une ambition solide, un pouvoir de persuasion élevé, une flexibilité particulière, un goût moyen du risque, un bon sens de créativité et une imagination solide. Fillion (1989) ajoute la capacité particulière des entrepreneurs à imposer leur vision à une organisation.

Nous n'épiloguerons pas sur les difficultés liées à la justification, à la mesure, à la classification, à l'existence de très nombreuses situations changeantes, à l'interprétation la moins subjective possible, ou encore aux problèmes d'additivité de chacun de ces traits. Le raisonnement serait le suivant: les entrepreneurs possèdent plus que d'autres les traits X, Y et Z; alors être un entrepreneur, c'est posséder les traits X, Y, Z., et ceux qui n'ont pas ces caractéristiques ne sont pas des entrepreneurs. Aussi, qu'en est-il de ceux qui n'ont pas le trait Y ou encore Z<sup>9</sup>? D'autant plus que ces traits se retrouvent de façon plus ou moins forte chez une foule d'individus qui ne sont pas considérés comme entrepreneurs ou qu'ils varient selon les circonstances et l'expérience même des individus. Par exemple, le «le fort désir d'accomplissement» chez les entrepreneurs, mis en exergue par McClelland, est pourtant généralisé par Jung chez un bon nombre d'individus, même s'il est critiqué par Freud. Ajoutons qu'il relève d'une approche individualiste et déterministe, comme le rappelait d'ailleurs Kilby (1971)<sup>10</sup>.

Une réponse des chercheurs serait qu'on les voit rarement en aussi grand nombre chez des non-entrepreneurs. Mais, comme on ne peut pas prouver tous ces traits chez tous les entrepreneurs, il faut s'en tenir à des éléments plus globaux, tels

l'indépendance, la responsabilité et un certain sens de la nouveauté.

Toutefois, encore ici, on peut trouver ces qualités ailleurs, puisqu'un très grand nombre de gens recherchent une certaine forme d'indépendance par leur métier ou leur fonction, même dans une grande organisation (ce qui a donné l'idée de l'intrapreneur), se sentent responsables et cherchent à se distinguer de diverses façons. Ces gens peuvent même être considérés comme des bûcheurs, des passionnés, des ambitieux, des personnes souvent insatisfaites de leur situation et utilisant toutes sortes d'astuces pour s'en sortir, sans toutefois devenir des propriétaires dirigeants.

**Allan Gibb (1990), entre autres, a résumé les différents traits donnés aux entrepreneurs. Ceux-ci se distingueraient des autres individus par une forte recherche d'autonomie, un contrôle de soi efficace, une ambition solide, un pouvoir de persuasion élevé, une flexibilité particulière, un goût moyen du risque, un bon sens de créativité et une imagination solide. Fillion (1989) ajoute la capacité particulière des entrepreneurs à imposer leur vision à une organisation.**

Il en est de même, par exemple, du goût pour le risque, mis en exergue par Cantillon et plus tard par von Thünen<sup>11</sup>, mais pourtant critiqué dès le début et considéré ainsi comme occasionnel et non essentiel par Jean-Baptiste Say (Kovalainen, 1989). Plusieurs études récentes montrent que si

le risque doit être présent, il n'est pas beaucoup plus élevé qu'ailleurs, ou que du moins on ne peut le mesurer qu'à posteriori (Palish et Bagby, 1995).

Une autre façon de résoudre le dilemme serait de ne considérer comme entrepreneurs que les personnes qui réussissent à créer et à développer une entreprise privée. Mais alors, comment se fait-il que les traits de ceux-ci, quelle que soit leur importance chez certains, ne les empêchent pas après quelque temps de faire faillite?

Les difficultés au plan de la spécificité des entrepreneurs ont amené d'autres chercheurs comme Gartner (1988) ou Stevenson et Jarillo (1990) à avancer l'idée qu'il faudrait délaissier la recherche de caractéristiques particulières (ce que sont les entrepreneurs) qui ne mèneraient à rien pour plutôt s'arrêter aux résultats (ce qu'ils font) et analyser ainsi leurs qualités entrepreneuriales par rapport aux succès de leur entreprise. L'entrepreneur serait celui qui entreprend<sup>12</sup>, qui crée une nouvelle entreprise et qui réunit et organise pour cela des ressources. Mais cela ouvre le champ à toutes sortes d'entreprises, économiques, sociales, politiques, etc. Par exemple, en tant que chercheurs universitaires, nous savons que créer et diriger un groupe de recherche demande souvent autant de capacité entrepreneuriale, pour trouver les contrats, engager des assistants de recherche étudiants, produire des rapports, etc., pour que diriger une petite entreprise manufacturière. En particulier, réussir à surmonter les barrières bureaucratiques et les tensions dans nos facultés requiert un dynamisme probablement supérieur à celui de plusieurs entrepreneurs privés. Ainsi, comme l'avait entrevu Kirzner (1979), un très grand nombre d'organisations constituent une entreprise et relève du domaine de l'entrepreneuriat.

Mais est-ce que cette nouvelle manière de voir les entrepreneurs résout le problème? Peut-on ainsi exclure le sujet des résultats de son action? Ne doit-on pas plutôt étudier le champ de l'entrepreneuriat dans le dialogue individu/création de valeur? Les résultats peuvent donner les conditions nécessaires pour que l'entrepreneur existe ou soit reconnu comme tel, mais ces conditions ne sont sûrement pas suffisantes. Il faut quand même situer le sujet de l'action, l'entrepreneur, dans son champ social pour au moins le distinguer dans la dialectique entre ses caractéristiques et la forme que prendront ses actions.

**Réussir à surmonter les barrières bureaucratiques et les tensions dans nos facultés requiert un dynamisme probablement supérieur à celui de plusieurs entrepreneurs privés. Ainsi, comme l'avait entrevu Kirzner (1979), un très grand nombre d'organisations constituent une entreprise et relève du domaine de l'entrepreneuriat.**

## Une personne sociale

Les entrepreneurs doivent être vus aussi, à l'instar de tous les individus, comme des personnes sociales, influencées par les personnes qu'elles côtoient, par l'environnement socio-économique du moment et par la dynamique même de cet environnement, à l'encontre de tout un courant de l'économie suite aux théories de l'École autrichienne et de Max Weber, comme l'ont noté Hébert et Link (1982). Ce caractère social va plus loin que la référence positive à la présence parti-

culière d'une personne d'affaire dans l'entourage du futur entrepreneur, personne qui lui servirait de modèle, ou que la référence négative d'un certain rejet par la communauté, par exemple, dans le cas des entrepreneurs immigrants (Shapero, 1984).

Les entrepreneurs sont des personnes sociales par définition. En tant qu'organiseurs, ils doivent gérer leur organisation, soit d'une part, une équipe de cadres ou des personnes clefs dont les qualités peuvent très bien compenser quelques-unes de leurs faiblesses ou compléter leurs qualités, et, d'autre part, d'employés à la personnalité disparate et qui jouissent de différentes spécialités pour utiliser les divers équipements de l'entreprise. Ces entrepreneurs doivent développer avec toute leur équipe diverses routines, prévoir des mécanismes d'apprentissage ou de développement, partager le mieux possible une certaine vision de l'entreprise dans le futur et, s'ils sont particulièrement innovateurs, entraîner leur organisation à changer et même à saisir différentes informations pour soutenir l'innovation et profiter des opportunités.

Dans ces opportunités, il y a des modes du moment qui, souvent, ont toujours existé sans que les chercheurs leur aient donné des formes particulières, mais qui finissent par prendre une grande importance à certaine période, ce qui démontre particulièrement le caractère social des entrepreneurs. Par exemple, les cercles de qualité sont devenus très à la mode dans les années 80, pour ensuite être plus ou moins oubliés. Actuellement, la qualité totale est à la mode, et depuis quelques temps, l'ingénierie simultanée est en plein développement, modes auxquelles il est très difficile d'échapper compte tenu de la pression sociale. Même si après quelques années on s'aperçoit que ces modes étaient beaucoup moins porteuses que ce qu'on en disait, ou qu'il fallait des conditions particulières pour en tirer tous les bénéfices.

**Les entrepreneurs sont des personnes sociales par définition. En tant qu'organismes, ils doivent gérer leur organisation, soit d'une part, une équipe de cadres ou des personnes clefs dont les qualités peuvent très bien compenser quelques-unes de leurs faiblesses ou compléter leurs qualités, et, d'autre part, d'employés à la personnalité disparate et qui jouissent de différentes spécialités pour utiliser les divers équipements de l'entreprise.**

Cette sociabilité permet, d'une part, de circonscrire leur environnement, de l'aménager et, d'autre part, de saisir diverses informations permettant de se tenir à jour et même d'anticiper le changement. En effet, le plus souvent, les entrepreneurs, à moins de contrôler une entreprise multinationale plus ou moins monopolistique<sup>13</sup>, ont peu de pouvoir sur leur environnement; mais plutôt que de se sentir complètement sujet aux aléas de ce dernier, ils tendent à se créer une certaine forme de frontières, un «espace de transactions» (Marchesnay et Julien, 1989) à l'intérieur duquel ils peuvent exercer un certain contrôle et qui sert de filtre pour l'information extérieure et ainsi pour les avertir de changements majeurs. D'un autre côté, s'ils sont observateurs, ils peuvent trouver dans cet environnement de nouvelles idées pour innover ou, du moins, réagir à temps. On ne peut bien comprendre les entrepreneurs sans étudier ainsi leur environnement immédiat (le milieu) et la dynamique de leur environnement plus large.

Mais, encore une fois, cette influence des personnes qui les entourent et cette nécessité d'aménager leur environnement appartiennent à tout le monde. Ainsi, chacun d'entre nous limite le nombre de connaissances sociales dont on retire de l'aide et du support lorsque le besoin se fait sentir, évidemment selon le type de travail que l'on effectue<sup>14</sup>, et surtout le nombre de vrais amis. C'est auprès de ceux-ci que l'on peut obtenir appui, informations clefs, assurance par rapport au changement, etc. Ces contacts permettent aussi le changement, notamment le changement drastique à travers le mécanisme des «pionniers» dont parle Robert Marris (1967) pour expliquer les changements majeurs dans la consommation: ces pionniers sont capables de se distinguer fortement de la masse par leur innovation sans peur du ridicule... à la condition de pouvoir être soutenus par le groupe, «la gang», face au reste de la population<sup>15</sup>. Par exemple, le génie chez un bon nombre de grands designers, notamment dans la mode vestimentaire, viendrait en bonne partie de leur esprit particulier d'observation pour discerner parmi la foule ces «inventeurs» nés se distinguant par des nouveautés qu'ils ne sont nullement intéressés à exploiter. De même, tout bon entrepreneur doit être observateur et avoir une bonne sensibilité pour comprendre les changements clefs, notamment auprès des clients et autres personnes innovatrices ou critiques dans son milieu. C'est pourquoi conserve-t-il presque toujours des contacts réguliers avec une partie de la clientèle même s'il a plusieurs vendeurs ou agents à son service.

Ainsi, le comportement individuel de l'entrepreneur et même son sens particulier d'innovateur, sur lequel Quesnay et Turgot au début et plus tard Schumpeter avaient mis l'accent, comme on l'a dit, doit être relativisé. Il passe à travers «un processus interactif de construction de la réalité sociale: le groupe ou les personnes clefs qui l'entourent et qui sont capables de le stimuler et de



lui apporter de l'information «différente» (Berger et Luckman, 1966).

**Cette sociabilité permet, d'une part, de circonscrire leur environnement, de l'aménager et, d'autre part, de saisir diverses informations permettant de se tenir à jour et même d'anticiper le changement.**

## Une personne de réseau

Évidemment, ce contact social peut s'organiser dans des réseaux plus ou moins formels et localisés<sup>16</sup>, capables de multiplier l'information nécessaire à toute décision.

Ce besoin d'information est absolument nécessaire à tout entrepreneur pour diminuer l'incertitude et ainsi favoriser les investissements. Mais il y a toutes sortes d'informations et seule une partie est intéressante pour soutenir la stratégie des entreprises. Les entrepreneurs sont le plus souvent inondés d'informations, que ce soit par les analyses des pages économiques des journaux ou des revues spécialisées, par les rapports de leur personnel, notamment de leurs vendeurs, par leurs contacts directs avec des clients ou des membres de leur organisation professionnelle, par les dépliants explicatifs des équipementiers, par les messages des services gouvernementaux à propos de programmes d'aide ou suite aux nouvelles politiques sociales et environnementales. De plus, ils connaissent assez bien l'évolution du marché, des prix et de la qualité des produits, etc. Mais la plus grande partie de cette information ne sert à rien, étant souvent contradictoire, sinon biaisée<sup>17</sup>, n'étant pas spécialisée dans les créneaux de

l'entrepreneur, ou n'arrivant pas au bon temps. Pour agir, ceux-ci, comme les consommateurs, ont besoin d'informations spécifiques, *riches*, fournies par leurs réseaux d'affaires (Katz et Lazarsfeld, 1955). Des chercheurs ont montré que ces réseaux, du moins au premier niveau, comportaient entre sept et 13 personnes selon les cultures (Johannisson *et al.* 1994; Julien, *et al.*, 1996). Ces personnes permettent d'atteindre au besoin d'autres personnes à un deuxième et même à un troisième niveau lorsqu'il est nécessaire d'obtenir des informations de plus en plus complexes et précises.

L'information riche ou structurante la plus intéressante, notamment celle pré-compétitive ou la plus récente, est de type privatif. C'est celle qui permet aux firmes de se distinguer des autres, tant au plan de la compétitivité que des produits-services. Cette information est en partie *contrôlée* par une entreprise ou un centre de recherche qui la crée, ou encore d'un groupe d'entreprises; elle peut être partagée dans des réseaux d'entreprises si ceux-ci sont bien organisés et surtout s'ils sont reliés à des antennes de veille particulièrement «de pointe». Elle peut aussi relever de l'innovation radicale et être protégée pour un temps par des brevets ou licences. Mais elle provient le plus souvent d'une foule de petits changements reliés à de l'innovation globale, en perpétuel changement, limitant fortement ainsi une imitation de la part des concurrents (Julien et Marchesnay, 1996).

**Ce besoin d'information est absolument nécessaire à tout entrepreneur pour diminuer l'incertitude et ainsi favoriser les investissements.**

Cette information doit être *complexe* et *multi-fonctionnelle*. Elle doit répondre, par exemple, aux besoins de nouveaux équipements et à leur financement, à la formation des employés pour les utiliser, aux services complémentaires d'entretien ou de liaisons avec les autres équipements, aux possibilités de développement de marché (étant donné que ces équipements ont une capacité normalement plus grande que les équipements remplacés...), etc. Elle peut rarement être trouvée dans une seule source. Elle permet toutes sortes de combinaisons possibles et favorise ainsi l'unicité dont nous venons de parler. Elle est aussi *cumulative*. C'est le plus souvent une suite d'informations touchant les différents éléments dont on vient de parler et qui entraîne la décision. Chaque information riche qui interpelle l'entrepreneur le met graduellement aux aguets ou oriente sa recherche vers d'autres informations complémentaires jusqu'à la décision finale<sup>18</sup>. Comme il y a beaucoup de perte d'information, compte tenu des multiples activités des entrepreneurs, il faut aussi que l'ensemble soit *surabondant*. Par exemple, Nonaka (1990), en n'étudiant toutefois que les grandes firmes japonaises, parle de *redondance* informationnelle dans les firmes les plus innovatrices, redondance qu'on peut élargir à l'environnement informationnel des entreprises.

L'information doit enfin fournir son propre mécanisme d'évaluation, soit d'abord la *confiance* envers l'informateur et ensuite des indications pour des contre-vérifications. Nos études sur la veille technologique ont montré que, d'une part, compte tenu de l'importance d'agir souvent très rapidement (avant que la concurrence connaisse la nouvelle opportunité), les entrepreneurs n'ont pas le temps d'analyser en profondeur les informations (Julien, *et al.*, 1996). Ces diverses caractéristiques en entraînent une dernière, soit le *besoin du contact personnel* comme mécanisme privilégié, dans une relation dialogique permettant d'atteindre les sources d'information complémen-

taires dans des réseaux plus ou moins complexes, comme dans le système individuel de relations sociales et d'amis.

Évidemment, ces diverses caractéristiques se retrouvent plus facilement dans des ententes entre les entreprises et les réseaux d'entrepreneurs. Par exemple, la confiance ne peut se développer qu'avec le temps, ce qui justifie les relations soutenues. La redondance suppose des contacts denses. La variabilité des informations demande que l'informateur et l'informé connaissent mutuellement leurs besoins et leurs possibilités. La confidentialité nécessaire est mieux protégée dans des relations personnalisées<sup>19</sup>. Etc.

**Chaque information riche qui interpelle l'entrepreneur le met graduellement aux aguets ou oriente sa recherche vers d'autres informations complémentaires jusqu'à la décision finale.**

Mais ces réseaux jouent un autre rôle, du fait que l'incertitude ne disparaît jamais malgré toutes les informations obtenues. D'une part, ils fournissent de l'information *potentielle*. D'autre part, par l'intercommunication qu'ils favorisent, ils stimulent les actions avec un certain partage d'enthousiasme par le groupe. L'information potentielle rassure en quelque sorte les entrepreneurs dans leur projet d'investissements, puisque malgré toute l'information obtenue, il est rare que les choses se passent aussi bien que prévu. Il faut donc aux entrepreneurs une certaine assurance d'obtenir les ressources supplémentaires si des obstacles nouveaux surviennent, assurance provenant justement des contacts privilégiés dans les réseaux. De plus, les réseaux génèrent de l'enthousiasme pouvant



entraîner de la *contagion* qui amène l'action suite à l'influence des autres, soit exactement ce que l'on retrouve par l'effet du groupe, de «la gang», comme on l'a dit plus haut.

C'est pourquoi on sait maintenant que l'innovation relève d'un processus collectif. C'est souvent un besoin qui s'exprime de plus en plus qui incite à trouver une réponse ou une suite d'informations sur un potentiel de mieux en mieux connu dans plusieurs laboratoires à la fois (Amendola et Gaffard, 1994). Alfred Marshall lui-même, en 1919, n'avait-il pas rappelé que les idées devaient être «dans l'air»? Et qu'ainsi l'innovation devait être partagée?

Ajoutons que plusieurs de ces réseaux sont relativement anciens. Seule l'étude de ces derniers peut nous permettre de comprendre des phénomènes d'entrepreneuriat extrêmement vigoureux comme en Beauce et dans les Bois-Francs au Québec, ou dans les régions de Bade-Württemberg en Allemagne, de l'Arc jurassien en Suisse ou de la région de Valence en Catalogne espagnole.

## Conclusion

La plupart des entrepreneurs sont des gens bien ordinaires, qui se trompent ou s'en sortent, ont des intuitions intéressantes et réussissent des bons coups ou sont mis en échec. Seule une petite minorité d'entre eux sortent de l'ordinaire et réalisent des réussites fulgurantes avec leur entreprise... comme dans la population en général au plan social ou politique. Mais ce sont ces succès qui peuvent changer beaucoup de choses, ou du moins qui influencent le plus la théorie. Pourtant, l'histoire requiert aussi des milliers de petites entreprises, du changement provenant d'un très grand nombre de petits entrepreneurs inconnus, comme l'a démontré la nouvelle théorie historique suite aux travaux de Braudel.

Ces entrepreneurs possèdent toutes sortes de caractéristiques que l'on retrouve chez beaucoup d'individus. Même la présence de l'ensemble de celles-ci ne permet pas à coup sûr de le distinguer très bien du commun des mortels. Peut-être que ces caractéristiques sont plus affirmées chez eux, peut-être plutôt qu'elles se manifestent particulièrement dans les moments difficiles ou qu'elles permettent de surmonter différents obstacles... Du moins, on ne peut comprendre l'impact ou l'action de ces caractéristiques sans les relier à la capacité de les compléter par un recours au milieu et ainsi aux réseaux informationnels.

**La plupart des entrepreneurs sont des gens bien ordinaires, qui se trompent ou s'en sortent, ont des intuitions intéressantes et réussissent des bons coups ou sont mis en échec.**

La rationalité économique et de gestion traditionnelle met en avant une conception le plus souvent déformée des entrepreneurs soit en l'ignorant, soit au contraire en en faisant un personnage très particulier. Cette rationalité est utilitariste et individualiste. En ce sens, pour ces économistes, les entrepreneurs (comme tous les agents économiques) doivent se définir *seuls* et agir *toujours* lorsqu'il y va de leurs intérêts. Ainsi, lorsque les conditions sont présentes, tel un environnement économique favorable, il y a nécessairement multiplication d'entrepreneurs efficaces.

Or les caractéristiques de chacun, leurs comportements et leur rationalité sont fortement influencés par les autres, notamment les personnes proches et le milieu qui les entoure. Ainsi, les entrepreneurs actifs ou potentiels se manifestent, développent une vision et suivent un itinéraire qui les condui-

sent à certains choix plutôt que d'autres. Ces choix peuvent être de ne pas se manifester avant un bon moment, de s'exprimer dans le champ social plutôt qu'économique, de refuser de changer ou de laisser passer des opportunités une fois démarrée leur entreprise, du simple fait que «cela ne les tentent pas» ou parce qu'ils préfèrent attendre d'autres opportunités, ou encore parce qu'ils ne sont pas sûrs de l'information reçue. Comme on l'a dit, les entrepreneurs ont besoin de l'assurance que, s'ils sont mal pris, ils recevront un complément d'information ou même un support actif du milieu pour s'en sortir. Ou, en d'autres mots, le personnel clef et le milieu doivent compléter les capacités de l'entrepreneur; ils doivent aussi fournir non seulement de l'information immédiate, «effective», pour multiplier les opportunités d'affaires ou indiquer où sont les meilleures ressources et diminuer ainsi l'incertitude, mais assurer une possibilité d'information future si nécessaire, étant donnée que l'incertitude ne disparaît jamais. De plus, la capacité des entrepreneurs pour apprendre à plus et à mieux innover et à mieux investir passe par des relations interpersonnelles réglées par des normes nécessairement sociales ou un *langage partagé dans une équipe et dans des réseaux*. De ces relations à base de ce langage partagé, c'est-à-dire de la communication entre les acteurs sociaux, peut découler systématiquement des actions si le langage est suffisamment contrôlé par le plus grand nombre et devient incitatif par un enthousiasme partagé. Ainsi, cet apprentissage collectif a de fortes chances d'entraîner les actions et de les rendre plus réfléchies avec de meilleures chances de succès.

Le succès des entrepreneurs ne peut relever que de leurs seules caractéristiques propres, ou de la conjoncture ou encore de la chance. Il est dépendant de l'action des membres de leur équipe, des autres entrepreneurs et des acteurs socio-économiques. Il est fonction de la cohérence entre l'organisation des ressources stratégiques et l'évo-

lution de l'environnement. En ce sens, ce succès relèverait d'une certaine *harmonie* entre l'état de l'entreprise et l'état de l'environnement, ce que Simon (1991) appelle l'adaptation aux exigences fonctionnelles de l'environnement externe<sup>20</sup>.

**Les caractéristiques de chacun, leurs comportements et leur rationalité sont fortement influencés par les autres, notamment les personnes proches et le milieu qui les entoure.**

L'échange d'informations entre environnements par l'intermédiaire des réseaux et les entrepreneurs favoriserait les autres actions et permettrait la coordination de celles-ci. Le milieu qui se développerait par l'interdépendance des actions entre les entrepreneurs de toutes sortes aurait pour effet de soutenir ou de stimuler l'action des entreprises sur un territoire, de créer la *contagion* à agir dont on a parlé. La dynamique d'un milieu particulièrement entrepreneurial dépendrait de la qualité et de l'intensité dans l'échange d'informations riches favorisant la coordination des actions, le développement d'innovations structurantes permettant de se distinguer sur les marchés très concurrentiels, et ainsi des appuis des entreprises de ce territoire les unes sur les autres.

Ainsi, la théorie de l'entrepreneur ne pourra se développer que si on élargit la question. Le sujet n'est plus seul et ses résultats seront compris en tenant compte des autres acteurs et ainsi d'une praxis partagée dans des réseaux et donc beaucoup plus complexe qu'on pouvait le croire. À moins de considérer que c'est un faux problème ou que, de toute façon, celui-ci est insoluble!

**La dynamique d'un milieu particulièrement entrepreneurial dépendrait de la qualité et de l'intensité dans l'échange d'informations riches favorisant la coordination des actions, le développement d'innovations structurantes permettant de se distinguer sur les marchés très concurrentiels, et ainsi des appuis des entreprises de ce territoire les unes sur les autres.**

## Notes et références

- 1 Ce titre est tiré d'une chanson de Robert Charlebois sur les chanteurs «populaires...». Évidemment, il s'applique aussi bien aux femmes qu'aux hommes entrepreneurs. D'autant plus qu'à la période de cette chanson, on pouvait trouver en arrière de tous les meilleurs spectacles de ce chanteur sa compagne, Mouffe. Une première version de cet article a été présentée au 13e congrès du CCPME, Montréal, HEC, 1-2 novembre 1996.
- 2 «L'entrepreneuriat, tout ancien qu'il soit dans la pratique, constitue un nouveau champ dans les études scientifiques. L'état actuel des recherches sur l'entrepreneuriat repose sur une discipline préparadigmatique encore à la recherche de son identité et de sa respectabilité» (Carsrud et Johnson, 1989, p. 21).
- 3 «Nous continuons à en savoir très peu sur les entrepreneurs, même si l'on retrouve beaucoup d'intérêts et de nombreuses publications sur le sujet. Une bonne partie de ce matériel demeure fragmentée et hautement controversée» (Cunningham et Lischeron, 1991, p. 45).
- 4 Voir en particulier Fernand Braudel (1979). Par exemple, des recherches archéologiques ont montré que les énormes fours coopératifs des maîtres-potiers de la Gaurfresenque, qui, au premier siècle après J.C., ont permis aux céramiques du sud de la Gaule d'envahir les principaux marchés de l'Empire romain à partir des ports de Narbonne et d'Arles, étaient probablement financés par des entrepreneurs particulièrement dynamiques.
- 5 Voir à ce propos mon analyse de l'entrepreneur en regard de la théorie économique (Julien, 1989).
- 6 Il y a toutefois plusieurs exceptions à cette règle. Ainsi, Antonelli rappelle à plusieurs reprises dans son *Économie pure du capitalisme* (1939) «l'incessante agitation intellectuelle et physique, le bouillement d'activité...» (p. 259) de grands entrepreneurs comme Rockefeller, Krupp, Ford, Boucicaud, Loucheur, etc. Mais encore ici, comme on le verra plus loin, on ne parle que d'entrepreneurs très particuliers.
- 7 Soit les premiers travaux de Schumpeter en 1911, travaux mieux connus dans les années 30, lorsqu'il est arrivé aux États-Unis.
- 8 Notamment dans son ouvrage *La tension essentielle*, Paris, Gallimard, 1991.
- 9 Par exemple, Peter Newman (1975) a montré que la plupart des grands hommes d'affaires dont plusieurs entrepreneurs avaient dans leur vie personnelle des comportements extrêmement conservateurs. Ils fréquentaient tous le même genre de restaurants ou de clubs sociaux et s'habillaient de la même façon, etc.
- 10 Pour une critique de l'approche de McClelland, voir Hull *et al.* (1980).
- 11 On peut supposer d'ailleurs que cet idée centrale du risque reprise par Schumpeter provient de sa connaissance des travaux de von Thünen.
- 12 Comme l'explique très bien Hélène Vérin (1982).
- 13 Nous rappelons que même si l'esprit d'entrepreneur est rare dans les entreprises multinationales, il existe parfois. Du moins, comme l'a montré Patricia Pitcher (1994), il existe des «artistes» capables de stimuler le changement dans les grandes entreprises, même si pour cela on doit avoir recours à une certaine forme d'organisation particulière pour orienter le travail d'une grande organisation vers l'innovation. Nonaka (1994) rappelle d'ailleurs que les grandes entreprises systématiquement innovatrices doivent être basées sur une organisation très flexible, avec une gestion «organique», comme l'explique Mintzberg (1991).
- 14 Par exemple, la première qualité d'un bon barman ou d'une bonne barmaid est la mémoire... pour servir le bon alcool au client régulier sans que celui-ci le demande; la seconde est de savoir écouter. La dextérité dans la gestion du bar vient bien après.
- 15 Selon le théorème de Ulm. Ce théorème, qu'on peut voir sur un graphique en deux dimensions dont l'abscisse représente le besoin de variété et l'ordonnée la satisfaction, montre que, puisque tous les humains recherchent la variété et la distinction, cette satisfaction augmente d'abord rapidement avec plus de variété pour atteindre un maximum et ensuite diminuer lorsque la variété entraîne

les suspicions du voisinage (la peur du ridicule) ou que la nouveauté devient difficile à intégrer (comme dans le cas de voyage dans des pays aux mœurs trop différents).

- 16 La localisation des réseaux ne veut pas dire nécessairement proche. Ils peuvent être externes à la région, surtout si celle-ci a peu ou prou de ressources informationnelles complexes. Par contre, ces réseaux sont en relation avec une PME bien localisée, même si celle-ci est fortement exportatrice.
- 17 Par exemple, dans le cas de la publicité aux consommateurs, Joseph Foliet (1963) parlait de phénomène de mithridatisation (ou d'accoutumance à l'empoisonnement par doses infimes au point qu'on finit par développer des anticorps résistants!). Il en est probablement de même pour les gens d'affaires face aux opinions des journalistes économistes, des prévisions des divers «gourous» des organismes financiers, des sondages de marchés, etc.
- 18 Ce caractère cumulatif peut être étendu à l'innovation radicale dont la plus partie proviendrait de l'accumulation de plusieurs innovations, comme l'ont montré Albernathy et Utterbach (1978)
- 19 Elle permet de plus de dépasser le paradoxe de l'information expliquant qu'une information ne vaut que si elle n'est pas divulguée à celui qui en a pourtant besoin pour l'évaluer, comme le rappelle F. Bidault (1993).
- 20 Cette adaptation peut toutefois prendre des multiples formes, selon le principe systémique de l'équifinalité.

## Bibliographie

- ABERNATHY, W. et J. UTTERBACK (1978). «Pattern of Industrial Innovation», *Technology Review*, juin-juillet, p. 41-47.
- AMENDOLA, M. et J.L. GAFFARD (1994). «Markets and Organizations as Coherent Systems of Innovation», *Research Policy*, vol. 23, p. 627-635.
- ANTONELLI, E. (1939). *L'économie pure du capitalisme*, Paris, Marcel Rivière.
- BAUMOL, W. (1988). «Entrepreneurship in Economic History», *American Economic Review*, vol. 58, mai, p. 64-71.
- BERGER, P.L. et T. LUCHMAN (1966). *Social Construction of Reality*, New York, Doubleday, cité par Nonaka (1994), *op. cit.*
- BIDAULT, F. (1993). «Apprentissage et réseaux», *Économie et Sociétés*, série Dynamique technologique et organisation, nos 1,5, p. 79-101.
- BIRLEY, S. (1985). «The Role of Networks in the Entrepreneurial Process», *Journal of Business Venturing*, vol. 1, n° 1, p. 107-117.
- BOURDIEU, P. (1980). *Le sens pratique*, Paris, Édition de Minuit.
- BRAUDEL, F. (1979). *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, 3 volumes, Paris, Armand Colin.
- BROCKHAUS, R.H. et R.A. Pohlman (1987). «Entrepreneurship Population – Who are they?», in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, p. 22-23.
- BRUYAT, C. (1993). *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, thèse de doctorat, Université Pierre-Mendès-France (Grenoble II), octobre.
- CARSRUD, A.L. et R.W. JOHNSON (1989). «Entrepreneurship: a Social Psychological Perspective», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 1, n° 1, p. 21-31.
- CURRAN, J. (1986). «Bolton Fifteen Tears on: a Review and Analysis of Small Business Research in Britain», *Small Business Research Trust*, Londres, septembre.
- CUNNINGHAM, B.J. et J. LISCHERON (1991). «Defining Entrepreneurship», *Journal of Small Business Management*, vol. 29 n°1, p. 45-61.
- FILION, L.J. (1989). «Le développement d'une vision: un outil stratégique à maîtriser», *Gestion*, septembre, p. 24-34.
- FOLLIET, J. (1963). *Bourrage et débouillage de crâne*, Paris, Chronique sociale de France.
- GARTNER, W.B. (1988). «Who is Entrepreneur? Is the Wrong Question», *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, p. 11-32.
- GIBB, A.A. (1990). «Entrepreneurship and Intrapreneurship. Exploring the Differences», in R. Donckells et A. Miettinen (éds), *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*, Avebury, p. 33-67.
- HÉBERT, R.F. et A.N. LINK (1982). *The Entrepreneur*, New York, Praeger.
- HULL, D.L., J.J. BOSLEY et G.G. UDELL (1980). «Renewing the Hunt for the Heffalump: Identifying Potential Entrepreneurs by Personality Characteristics», *Journal of Small Business Management*, vol. 18, n° 1.

- 
- JOHANNISSON, B. *et al.* (1994). «Beyond Anarchy and Organizations. Entrepreneurs in Contextual Networks», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 6, n° 3, p. 329-356.
- JULIEN, P.A. (1989). «The Entrepreneur and Economic Theory», *International Small Business Journal*, vol. 7, n° 3, p. 29-38.
- JULIEN, P.A., R. JACOB, L. RAYMOND et C. RAMANGALAHY (1996). «Patterns and Determinants of Technological Scanning: an Empirical Investigation of Manufacturing SMEs», conférence de Babson, Seattle (Wash.), juin, in *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 1996 (sous presse).
- JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY (1996). *L'entrepreneuriat*, Paris, Économica.
- KATZ, F. et P.F. LAZARFELD (1955). *Personal Influence*, New York, Collier-MacMillan.
- KILBY, P. (1971). *Entrepreneurship and Economic Development*, New York, The Free Press.
- KIZNER, I.M. (1980). *The Prime Movers of Prosperity: the Entrepreneur in Capitalism and Socialism*, Londres, Institute of Economic Affairs.
- KOVALAINEN, A. (1989). «The Concept of Entrepreneur in Business Economics», *Liiketaloudellinen Aikakauskirja. Företagsekonomisk Tidskrift* (The Finnish Journal of Business Economics), n° 2, p. 82-93.
- KUHN, T. (1991). *La tension essentielle*, Paris, Gallimard.
- MINTZBERG, H. (1991). *Le management*, Paris, Les Éditions d'organisation.
- MARCHESNAY, M. et P.A. JULIEN (1990). «The Small Business as a Transaction Space», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 2, n° 2, p. 267-277.
- MACDONALD, R. (1965). «Schumpeter and the Max Weber: Central Vision and Social Theories», *Quarterly Journal of Economics*, août, p. 373-396.
- McCLELLAND, D. (1971). «The Achievement Motive in Economic Growth», in P. Kilby, *op. cit.*
- MARRIS, R. (1971). *L'entreprise capitaliste moderne*, Paris, Dunod.
- NEWMAN, P. (1975). *The Canadian Establishment*, Toronto, Lugman.
- NONAKA, I. (1990). «Redundant, Overlapping Organization: a Japanese Approach to Managing the Innovation Process», *California Management Review*, vol. 32, n° 3, p. 27-38.
- NONAKA, I. (1994). «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 14-37.
- PALISH, L.E. et D.R. BAGBY (1995). «Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-taking: Challenging Conventional Wisdom», *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 6, p. 425-438.
- PITCHER, P. (1994). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*, Montréal, Presses des HEC.
- SHAPER, A. (1984). «The Entrepreneurial Event», in C.A. Kent (éd.), *The Environment of Entrepreneurship*, Lexington Books.
- SIMON, H. (1971). *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Paris, Dunod.
- SMITH, N. (1965). *The Entrepreneur and its Firm: an Exploratory Study to Examine the Relationship between Entrepreneurial Types and the Initiation*, thèse de doctorat, Michigan State University.
- STEVENSON, H. L. et J.C. JARILLO (1990). «A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management», *Strategic Management Journal*, vol. 11 (numéro thématique), p. 17-27.
- VÉRIN, H. (1982). *Entrepreneurs. Entreprises, Histoire d'une idée*, Paris, Presses universitaires de France.
-

# L'Université de Sherbrooke

*L'expérience par excellence*



*P*remière université au Québec et deuxième au Canada à instaurer un régime coopératif d'enseignement, l'Université de Sherbrooke continue d'innover en favorisant la formation pratique en milieu de travail. Plus de 500 entreprises participent chaque année aux quelque 3 200 stages offerts dans le cadre d'une vingtaine de programmes d'enseignement.



UNIVERSITÉ DE  
**SHERBROOKE**

Renseignements sur les programmes:  
(819) 821-7681  
1-800-267-UDÉS (sans frais)

---

# **Incubation, capital de risque et création in vitro d'entreprise: le cas Magnitube**

**Hubert Wallot  
Télé-Université à Québec**

**Sylvain Dubé  
Société en commandite  
de création d'entreprises (SOCCRENT)**

---

**Quand on privilégie les aspects psychologiques, familiaux et sociaux des entrepreneurs, on peut escompter favoriser la hausse du taux de naissance des PME en éveillant et en cultivant le potentiel entrepreneurial latent dans certaines couches de la population à travers la valorisation culturelle de l'entrepreneuriat, etc.**

## **Introduction**

Dans les années récentes, on a considéré la création de PME comme un élément crucial du développement économique et de l'innovation. Avec le temps, à travers les efforts pour comprendre les phénomènes entourant la naissance, la survie et le développement de ces PME, l'attention s'est plutôt portée sur le taux élevé de leur mortalité périnatale ou infantile: c'est-à-dire la grande proportion d'entreprises naissantes qui font faillite au cours des premières années de leur existence. On a cru que cela dépendait du fait que les

entreprises naissantes avaient de la difficulté à trouver suffisamment de financement ainsi que d'expertise technique et managériale, voire même suffisamment d'espace. On a cru trouver la solution en mettant sur pied des incubateurs d'entreprise et des sociétés fournissant du capital de risque. Les deux hypothèses implicites de ces solutions semblent être les suivantes: 1) le taux spontané de naissance de PME est suffisamment élevé et 2) ce qui est à améliorer a trait au taux de survie à maturité.

Toutefois, une autre perspective soutient que le taux de naissance doit être accru par des actions en amont, à savoir avant la conception. Dans un contexte de création d'entreprises, la fécondation survient et de nouvelles entreprises naissent lorsque des entrepreneurs viennent en contact avec des opportunités. Quand on privilégie les aspects psychologiques, familiaux et sociaux des entrepreneurs, on peut escompter favoriser la hausse du taux de naissance des PME en éveillant et en cultivant le potentiel entrepreneurial latent dans certaines couches de la population à travers la valorisation culturelle de l'entrepreneuriat, etc. Mais, pour hausser vraiment ce taux, il faut jumeler à ce potentiel entrepreneurial éveillé des occasions d'affaires fécondes: soit par le biais d'innovations technologiques (produits nou-



veaux), d'innovations gestionnelles (par exemple les entreprises Cascades), d'innovations techniques (par exemple la mise au point de techniques de production plus efficaces et efficientes) ou d'innovation marketing (c'est-à-dire le hamburger McDonald). Plus exceptionnellement, on institue des mécanismes systématisés de rencontre entre des occasions d'affaire existantes et des entrepreneurs en recherche d'une occasion d'affaires. Ces mécanismes supposent une circulation de l'information quant à cette occasion. On peut présumer que cela va de soi dans les grandes entreprises ou les grands centres urbains, mais cette présomption est moins évidente en milieu périphérique. C'est pourquoi, dans une région périphérique québécoise dominée par Périphérieville, on a mis sur pied une sorte d'agence «matrimoniale» destinée à conjuguer des entrepreneurs à des occasions d'affaires selon un processus qu'on peut métaphoriquement nommer *fécondation in vitro*. Bien que cette idée d'une intervention d'un tiers dans une dynamique entrepreneuriale semble à contretemps de certaines perceptions scientifiques et populaires du processus entrepreneurial, certaines expériences ont cours et le cas qui suit en est un exemple.

## **Naissance de SCIE**

Les régions périphériques font depuis deux décennies l'expérience de la restructuration de leur économie, notamment sous la forme d'une modernisation des grandes entreprises régionales dans le secteur manufacturier de façon à ce qu'elles deviennent mondialement compétitives. Toutefois, ceci a des conséquences tragiques sur le taux d'emploi dans ces régions. La stabilisation de l'embauche dans ces secteurs n'a rien arrangé. Donc, les régions doivent assurer elles-mêmes leur développement à l'aide de leurs communautés d'affaires, composées des grandes entreprises qui y opèrent et des autres gens d'affaires. La mise en commun de l'expertise technologique et admi-

nistrative, des réseaux internationaux et des connaissances des conditions locales rend possible d'introduire de nouvelles occasions d'affaires à partir d'informations, de technologies ou même d'équipements extérieurs à la région. Elle permet aussi de faciliter le démarrage de petites entreprises. Elle devrait avoir également un effet multiplicateur sur l'entrepreneuriat régional tout en constituant une solution préventive à un problème général dans les régions en Occident où les grandes entreprises sont invitées par la modernisation et la compétition à réduire substantiellement leur personnel.

Ainsi, à Périphérieville, au tournant des années 80, naquit la SCIE (Société de création et d'incubation d'entreprises), ayant à la fois une mission d'investissement de capital de risque et une mission de création et d'incubation d'entreprises, et ayant pour objectif principalement de promouvoir le développement des PME, particulièrement dans le secteur manufacturier, et d'attirer en périphérie des activités économiques par le biais de la création d'entreprises manufacturières ou technologiques. Un document interne de cette société révèle sa philosophie que nous tenterons de résumer dans les paragraphes suivants.

## **De l'opportunité à la *fécondation in vitro***

Magnitube tient son origine du fait que la multinationale Magnibec décida, en 1984, de cesser ses activités d'étréage du magnésium dans son usine située en Ontario. Par ailleurs, le président de SCIE étant un cadre de Magnibec, la décision de cette dernière parvint au directeur général de SCIE, Adolphe Lalancette, précédemment directeur du programme de Maîtrise en PME de l'université locale. Il rencontra donc deux de ses anciens diplômés intéressés au secteur, mais sans connaissances techniques: Gilles Lafrance, un

---

type gestionnaire et Albert Normand, un type brasseur d'idées. Ils acceptèrent de faire l'étude de faisabilité et de marché d'un projet d'entreprise produisant des tuyaux de magnésium étirés à Périphérieville. Le projet fut présenté à SCIE et accepté. La mise de fonds initiale survint le 4 septembre 1986. Les trois partenaires y participèrent pour un tiers chacun: Magnitube était née

### **L'entreprise et son secteur**

Magnitube produit des tubes de magnésium étirés à froid à partir d'une extrusion généralement de forme plus grande. Comparativement au tube produit par la technique d'extrusion classique, le tube étiré à froid se caractérise par sa précision dimensionnelle, sa grande résistance mécanique, sa légèreté et son fini de surface est plus soigné. Pour débiter ses opérations, Magnitube se concentra sur des alliages mous, plus aisés à produire, et retint des secteurs «bas de gamme»: équipements sportifs, transport d'électricité, échafaudages, équipements télescopiques, etc.

Avant de fabriquer un nouveau produit, l'entreprise devait d'abord faire une série de tests et produire des échantillons qu'elle fit approuver par l'éventuel client. Cette partie était plus difficile à gérer étant donné qu'on se servait des mêmes équipements de production. Aussi, comme règle, les tests étaient effectués durant le quart de nuit, de manière à ne pas nuire à la production des commandes. Depuis l'automne 1988, la priorité de la firme est d'atteindre de hauts standards de qualité.

### **Le marché**

En 1992, l'Ontario et le Québec s'accaparaient de plus de 85% du marché canadien total avec respectivement 55 et 30%. Magnitube en détenait environ 8%. Les données alors accessibles semblent montrer une légère décroissance de ce marché, mais suggèrent l'émergence d'un marché pour de

nouvelles applications. Malheureusement, très souvent, l'utilisateur potentiel ne connaît pas l'existence du tube étiré en magnésium. Il choisit alors le procédé d'extrusion ou un autre matériau. Les ventes de Magnitube se font à 60% au Québec et à 40% en Ontario avec une moyenne de 30 clients dont huit représentent 70% du chiffre d'affaires.

Magnitube est le seul fabricant québécois de tubes de magnésium étirés. Le seul concurrent canadien est Reynier, peu agressif côté prix et qualité. La vraie concurrence vient de VMW aux États-Unis qui offre une bonne qualité à bon prix. Cependant, les concurrents sont pour la plupart intégrés, produisant eux-mêmes l'extrusion de magnésium dont ils ont besoin. Ils peuvent aussi produire à plus grand volume. Pour se distinguer, Magnitube veut orienter ses efforts sur la qualité, les délais de livraison «juste à temps», la réalisation de petits lots et une relation plus directe avec le client.

**Avant de fabriquer un nouveau produit, l'entreprise devait d'abord faire une série de tests et produire des échantillons qu'elle fit approuver par l'éventuel client.**

### **L'exploitation**

Le procédé utilise comme matière première des profilés de magnésium extrudés (tubes, tiges, barres, etc.). Par le processus d'étirage, ceux-ci sont ensuite ramenés aux dimensions demandées par le client (plusieurs passes sont parfois nécessaires). Des traitements thermiques sont requis à l'occasion pour donner certaines propriétés mécaniques.

Le système de production est enclenché uniquement sur réception d'une commande d'un client. Advenant un plus fort volume de ventes, un inventaire des principaux produits peut alors être constitué afin de répondre plus rapidement à la clientèle pour autant qu'on ait pris en compte l'impact sur les liquidités de l'entreprise. Le pourcentage de pertes de matières représente une importante composante du coût. Pour certaines commandes, il variait entre 10 et 20% avant 1991, mais il peut atteindre maintenant 6%.

Les immobilisations se composent d'un bâtiment en très bon état, de deux bancs d'étrépage, de trois pointeurs, d'un dégraisseur, de deux scies, d'un four pour le traitement thermique et d'un impressionnant assortiment de matrices et de mandrins. La capacité de production de l'usine est estimée à environ 700 tonnes métriques de produits de base, soit un chiffre d'affaires potentiel de cinq millions de dollars.

Magnibec a fourni toute la matière première durant les deux premières années d'exploitation. Afin d'avoir de meilleurs prix, des délais de livraison raisonnables et une qualité plus constante, Magnitube a ajouté graduellement deux nouveaux fournisseurs. Grâce à cette stratégie, l'entreprise bénéficie aujourd'hui des meilleurs prix sur le marché canadien.

### **Les ressources humaines**

Au lancement de Magnitube, les deux entrepreneurs étaient de jeunes pères de famille dans la trentaine, détenteurs d'une maîtrise de gestion. Ils avaient une bonne expérience de gestion, l'un au sein de l'entreprise familiale, l'autre ailleurs. Notons également que plusieurs possibilités de carrière plus lucratives leur étaient offertes, mais le défi de Magnitube l'emporta. Selon M. Lalancette, autrefois directeur puis devenu président de la SCIE en 1988, les deux promoteurs avaient les

aptitudes voulues pour mener à bien les destinées de l'entreprise. La SCIE a organisé pour eux des stages à l'étranger et a fait venir également des experts, de manière qu'ils puissent surmonter leur manque de connaissance du domaine, c'est-à-dire à la fois les connaissances techniques et le réseau de contacts dans le secteur. Au début de l'entreprise, l'intérêt et le défi des deux promoteurs paraissaient plus intellectuels, mais depuis un séjour d'apprentissage en Angleterre, à l'occasion duquel des possibilités de marché se sont avérées intéressantes, ils auraient manifestement développé, selon M. Lalancette, une passion pour leur entreprise, chose qui est généralement considérée comme une condition préalable de succès à la mise sur pied d'une entreprise.

En février 1988, pour pallier certains problèmes de la production, Magnitube embaucha un ingénieur métallurgiste, René Poirot, à titre de directeur de la production; ce dernier identifia rapidement certaines faiblesses, rectifiables rapidement. Néanmoins, habitué à la grande entreprise, Poirot se sentait plutôt anxieux devant le contexte d'une petite entreprise. Travailleur acharné et honnête, il avait l'habitude de demander à ses patrons de prendre les décisions.

**Magnibec a fourni toute la matière première durant les deux premières années d'exploitation. Afin d'avoir de meilleurs prix, des délais de livraison raisonnables et une qualité plus constante, Magnitube a ajouté graduellement deux nouveaux fournisseurs.**

Pour des raisons de coûts d'assurance, Magnitube constitua autour des deux promoteurs un comité

consultatif devant jouer le rôle de conseil d'administration. En 1988 fut formé officiellement un comité de gestion qui se compose de G. Lafrance, A. Normand, R. Poirot et S. Dumont, vice-président de la SCIE. Les réunions sont hebdomadaires. Chaque année, environ deux jours complets sont consacrés à la planification stratégique.

Au lancement de Magnitube, alors que des travailleurs expérimentés dans le domaine étaient introuvables au Québec, il fallut former les employés, six hommes et cinq femmes ayant un âge moyen de 27 ans. On introduisit en même temps une gestion de style participatif avec une rotation hebdomadaire des tâches qui amenait notamment chaque employé à agir comme chef d'équipe. Les résultats furent convaincants. Malgré un salaire horaire plutôt bas, l'équipe s'est maintenue relativement stable. Certains employés font partie de l'entreprise depuis le début et ils connaissent donc toutes les opérations. Tous sont versatiles et sont appelés à changer de tâches à chaque semaine. Le climat a toujours été bon, et il ne s'est pas encore formé de syndicat.

### **Évolution financière**

Après une succession d'années déficitaire arriva enfin 1992, l'année la plus importante: celle de l'atteinte de l'équilibre financier. Pour SCIE, cette année de redressement déterminait la survie ou la fermeture. En effet, les premières années de l'entreprise avaient été marquées par des déficits successifs et par la faiblesse des systèmes d'information. Malgré tous les efforts faits à l'interne et les conseils donnés par SCIE, ce n'est qu'en 1992 que l'entreprise se dota de bons outils de gestion utiles à la production et aux ventes. Les prévisions alors faites étaient relativement conservatrices et leur réévaluation était également prévue pour tenir compte des situations et des actions subséquentes.

**À chaque stade de l'évolution correspond une stratégie de marché différente. Le rôle de SCIE a été déterminant dans chacune des phases.**

### **L'évolution du partenariat et les phases de développement**

Afin de bien comprendre l'évolution de l'entreprise, le tableau 1 résume comment s'est faite l'évolution du partenariat. À chaque stade de l'évolution correspond une stratégie de marché différente. Le rôle de SCIE a été déterminant dans chacune des phases.

Au stade du démarrage, les entrepreneurs fondaient leur décision sur les quatre présomptions déterminantes suivantes: 1) possibilité de transférer les recettes de production sans risques majeurs; 2) trois filiales de Magnibec s'étaient engagées à acheter leurs tubes de Magnitube, ce qui représentait pour cette dernière 80% des projections de ventes des deux premières années; 3) pas d'investissements en ressources humaines et financières dans le secteur des ventes pour la première année, étant donné la présomption précédente; 4) approvisionnement en matières premières venant de Magnibec. La première production débuta en janvier 1987. La première commande complète ne fut expédiée qu'en avril de la même année... Que s'est-il passé? Transférer les «livres de recettes» et former les employés étaient deux étapes essentielles, mais le transfert du «know-how» ne s'était pas effectué: le petit truc qui fait le succès ou l'échec d'un lot! Pour y remédier, Magnibec défraya la venue de deux experts pendant un certain temps. Les problèmes ne furent pas tous réglés, mais le vrai processus d'apprentissage était enfin débuté.

**Tableau 1 – Évolution du partenaire et phases de développement**

Phase	Stratégie de marché	Incidence	Évolution du partenariat	Autres éléments
Démarrage (1987)	Aucune: 80% ventes projetées à Magnibec (3 usines dont 2 en Ontario)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vulnérabilité mais peu de frais de vente</li> <li>Magnibec ferme 2 des 3 usines après 8 mois</li> </ul>	<p>Entrepreneurs de départ (2) et Soccrent</p> <p>S: 33 1/3 G: 33 1/3 N: 33 1/3</p> <p>Capital investi: 168 000\$ cumul: 168 000\$</p>	
Re-démarrage (1987-1989)	Tout azimut: recherche de clients et développement de produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs dossiers périlleux sans savoir-faire technique</li> <li>Pertes sur marge brute: +400 000\$</li> </ul>	<p>Entrepreneurs de départ mais modification de la structure</p> <p>S: 41,6 G: 33,3 N: 25,1</p>	Embauche d'un directeur de production spécialisé en métallurgie
Expansion ciblée (1990-1991)	Plus ciblée: identification des clientèles accessibles par Magnitube	<ul style="list-style-type: none"> <li>Première commande d'un client longue et pas rentable</li> <li>Résultats positifs mais début de la récession</li> <li>Point mort élevé: 2,2 à 2,4 millions</li> <li>Difficile d'identifier les clients potentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Départ d'un entrepreneur</li> <li>Venue d'un partenaire industriel</li> <li>Création d'une coopérative de travailleurs-investisseurs</li> </ul> <p>S: 25,0 G: 11,83 F: 33,33 C: 29,83</p> <p>Capital investi: 455 000\$ cumul: 1 055 000\$</p>	Le partenaire industriel a choisi la stratégie proposée par un des deux entrepreneurs de départ
Consolidation (1992- )	Les acquis: consolidation des clients et développement en partenariat avec eux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Point mort ramené à 1,6 MM</li> <li>Relation plus intime avec les clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur général aura droit à des options sur le capital</li> <li>Soccrent rachète tous les actionnaires et élimine la dette à long terme conventionnelle</li> </ul> <p>S: 90% J: 10%</p> <p>Capital investi: 700 000\$ cumul: 1 755 000\$</p>	Le directeur de production devient directeur général

Légende: S: SCIE F: Fonderie Péprière Inc.  
G: Gilles Lafrance: entrepreneur de départ C: Coopérative d'employés  
N: Albert Normand: entrepreneur de départ J: J.-René Poirot: directeur général

Peu de temps après le démarrage, l'entreprise perdit deux des trois filiales-clients de Magnibec, clients qui comptaient pour plus de 50% des ventes projetées avec une marge contributive de 10% supérieure à la moyenne. Or, les ventes projetées des deux premières années étaient de 1,4 MM\$ dont 80% provenait de ces deux filiales. Même si cela comportait une dépendance envers un client, la stratégie consistait à développer un savoir-faire qui servirait à rechercher de nouvelles clientèles par après. Cette double fermeture inattendue déstabilisa le démarrage. Le temps de réaction à la mise sur pied d'une stratégie de vente jusqu'à l'obtention d'une première commande a été de six mois. Les actionnaires ont donc réinvesti le capital nécessaire. Afin de ne pas briser le fragile équilibre de capital entre les entrepreneurs et SCIE, ce dernier utilisa un autre véhicule de placement, soit le prêt participatif.

**Même si cela comportait une dépendance envers un client, la stratégie consistait à développer un savoir-faire qui servirait à rechercher de nouvelles clientèles par après.**

Survint alors un stade de redémarrage au cours duquel beaucoup d'efforts ont été consacrés à la recherche de nouveaux clients et à la mise au point de différents produits. Cela entraîna des pertes plus grandes que prévues, car les commandes étaient souvent plus difficiles à obtenir et, celles obtenus l'étaient souvent à prix très bas. Sans compter les sous-estimation de coûts. Cette étape fut marquée par une pression des ventes sur la production. Devant les difficultés rencontrées, on décida d'embaucher un directeur de production, M. Poirot; par la suite, la production se désengorgea. Malgré les nombreuses tentatives, l'entre-

prise fit face rapidement à des problèmes de fonds de roulement. La venue d'un nouveau partenaire possédant des connaissances spécifiques s'avérait nécessaire.

Survint alors un stade d'expansion ciblée. SCIE chercha intensément un partenaire industriel, d'autant plus que les deux entrepreneurs de départ ne partageaient plus les mêmes visions de l'organisation à moyen et long terme. En 1990, elle crut avoir trouvé ce partenaire. Ce nouveau joueur évalua les stratégies proposées séparément par chacun des deux entrepreneurs: il retint celle de Lafrance. Normand quitta... De plus, étant donné le style de gestion propice qui régnait dans l'entreprise et ses besoins de fonds importants, le prétendant au partenariat proposa la formation d'une coopérative de travailleurs-investisseurs. Durant cette période, on misa sur les connaissances acquises par Magnitube dans un éventail de produits plus restreint sans aucun effort réel d'augmentation de la productivité en usine. La structure participative eût l'effet inverse de l'effet attendu: devant les incertitudes du carnet de commandes, les employés cherchèrent plutôt à générer le maximum d'heures de production pour garantir de l'emploi à leurs membres. Malgré l'arrivée de plusieurs nouveaux clients, le point mort demeurait très élevé à 2.4 MM\$. De plus, l'arrivée de la récession a obligé l'entreprise à réduire ses prix de vente pour pouvoir conserver ses marchés. Encore une fois, les besoins de fonds se firent pressants et le banquier obligea les actionnaires à de nouvelles mises de fonds, sinon il effectuerait un rappel de marge de crédit. Lors d'une assemblée spéciale, les actionnaires décidèrent d'injecter 100 000\$ en proportion de leur détention d'actions. Cet argent devait permettre à l'agence gouvernementale SDI (Société de développement industriel) d'injecter la même somme et à la banque de suspendre les paiements en capital sur la dette à long terme pour une période de 18 mois. Moins d'une semaine avant l'échéance fixée, le

conseil d'administration du partenaire industriel décida de se retirer totalement du dossier. Sa décision était irrévocable.

**La structure participative eût l'effet inverse de l'effet attendu: devant les incertitudes du carnet de commandes, les employés cherchèrent plutôt à générer le maximum d'heures de production pour garantir de l'emploi à leurs membres.**

Le stade de consolidation était incontournable. En effet, la remise en question de l'existence de l'entreprise était à son paroxysme: besoins urgents de capitaux, pas d'entrepreneurs, avenir stratégique plus que douteux. SCIE et le directeur de production firent une analyse exhaustive de la situation avec une question centrale: y avait-il moyen d'amener rapidement l'entreprise (en six mois) à une situation d'autosuffisance des liquidités pour permettre, dans un deuxième temps, l'approche d'un nouveau partenaire stratégique? Cet exercice permit de découvrir les capacités et le désir entrepreneurial du directeur de production (déjà identifié par SCIE). Grâce à une rationalisation importante visant une augmentation importante de la productivité, à une identification de la clientèle acquise et à une forte réduction des frais financiers, il devenait possible d'assurer un avenir à court terme à l'entreprise. SCIE devint donc le seul actionnaire à partir de quelques prémisses: 1) le directeur de production devenait le directeur général accompagné d'un engagement à devenir actionnaire; 2) la liste des clients actuels et leur potentiel suffisait à asseoir les bases de l'autosuffisance des fonds; 3) les employés s'engageaient à une plus grande responsabilisation et à une importante augmentation de la productivité. Cette

position d'actionnaire unique n'est pas une situation recherchée par SCIE, mais la rentabilité de ce secteur d'activité étant envisageable sur un plus long terme, SCIE décida de permettre à Magnitube d'assurer son court terme tout en préparant la venue éventuelle d'un partenaire stratégique. La décision prise par SCIE porta fruits dans les 18 mois qui suivirent: le nouveau directeur général prit toute la place qu'il devait prendre; l'entreprise généra les liquidités qui lui permettaient de réaliser et d'envisager quelques projets; les employés opérèrent de façon très responsabilisés et très autonome; la productivité fut doublée et ils participèrent, sous forme de bonus, à l'augmentation sans cesse croissante de celle-ci. Par ailleurs, la création d'une relation plus intime avec la clientèle favorisa la recherche de nouvelles opportunités rentables pour les deux parties. Restait maintenant à définir l'avenir plus fondamental de l'organisation. La piste des produits à haute valeur ajoutée fut très sérieusement analysée. Ce fut le cas d'un client américain qui cherchait à diversifier ses sources d'approvisionnement; une alliance technologique avec une filiale de Magnibec en Angleterre permettait d'en envisager la faisabilité. D'un autre côté, l'expérience acquise auprès de plusieurs nouveaux clients en démarrage permit probablement à Magnitube de s'engager plus avant dans le processus de transformation.

Un dernier stade s'imposa: l'expansion par acquisition. En effet, en 1995, de par ses contacts avec Magnibec, une occasion d'affaires fut portée à la connaissance de SCIE, à savoir la mise en vente de l'entreprise Magnal par Magnibec qui voulait se centrer davantage sur sa propre mission. Située à Tranquilleville, à une heure de Montréal, cette entreprise fabriquait et assemblait une gamme diversifiée de produits dans le secteur du câblage électrique, des accessoires électriques, des moules de coulées, des billettes de magnésium, etc. Magnitube se trouvait à être un fournisseur de Magnal en termes de tubulures. L'acquisition



probable de Magnal par une autre firme identifiée pour laquelle c'était avantageux aurait signifié la perte d'un client important pour Magnitube. Par ailleurs, dans l'environnement interne de cette dernière, on notait, en termes de forces, une flexibilité reliée à la production par cellules de travail, des équipements productifs, une maîtrise de la technologie du magnésium et de l'acier, et l'absence de syndicalisation. Comme faiblesse, il faut mentionner une force de vente inexistante. Une fusion ou une acquisition protégerait ce que représentait Magnal comme client important de Magnitube. Ce serait donc le premier objectif. Le second serait de consolider la position de Magnitube en renforçant sa capacité de négocier de meilleurs prix pour des achats conjoints de certains matériaux actuellement utilisés par les deux firmes: donc, une synergie dans divers secteurs: marketing, innovation technologique, concentration de produits à valeur ajoutée à Magnal dont la capacité de production n'est pas entièrement utilisée, etc. Ultimement, Magnitube fit l'acquisition de Magnal en 1996 et, retrouvailles, on recruta Albert Normand, l'un des deux fondateurs de Magnitube, comme directeur général de l'usine Magnal!

**Grâce à une rationalisation importante visant une augmentation importante de la productivité, à une identification de la clientèle acquise et à une forte réduction des frais financiers, il devenait possible d'assurer un avenir à court terme à l'entreprise.**

## Conclusion

Le cas Magnitube a donné à la SCIE l'occasion d'évaluer les conditions de succès de l'approche *fertilisation in vitro* pour le démarrage d'une entreprise. Après cinq ans de l'aventure Magnitube, SCIE s'était fixé cinq critères pour évaluer un projet en vue de fournir un soutien financier et technique: 1) des habiletés administratives générales; 2) des habiletés administratives spécifiques dans le domaine envisagé; 3) des habiletés techniques générales; 4) des habiletés techniques spécifiques dans le domaine envisagé; 5) un certain degré d'implication financière des promoteurs.

Dans le cas de Magnitube, les promoteurs étaient de vrais entrepreneurs, sans le sou, n'ayant que des habiletés administratives générales, et les efforts de la SCIE à les mettre en contact avec des consultants dans le domaine n'a malheureusement pas donné tous les résultats escomptés. L'entreprise a commencé à se stabiliser lors de l'arrivée d'un directeur de la production qui avait des compétences techniques générales. Toutefois, l'évolution financière a conduit à une situation où les entrepreneurs du début n'avaient plus qu'un nombre minoritaire d'actions dans l'entreprise. Par ailleurs, dix ans après le lancement de Magnitube, maintenant rentable, l'environnement québécois s'est modifié. Plusieurs sociétés de capital de risque, y compris dans les grands centres urbains, s'intéressent au démarrage d'entreprise. Cela introduit une préoccupation quant aux modalités la conciliation éthique des deux missions (incubation et investissement de capital de risque), compte tenu de la compétition pour le capital de risque. Par ailleurs, en ce qui a trait à Magnitube, SCIE en est propriétaire, mais au cours de 1996, le gestionnaire en vint à détenir 10% des actions; ce gestionnaire fonctionne néanmoins avec une très grande autonomie par rapport à la société de parrainage qu'est SCIE. Il gère la

boîte, il commande, il a les mains au volant. Par ailleurs, l'objectif de SCIE ne consiste pas dans le soutien des entreprises, mais dans la gestion d'un fond de capital, tout en fournissant aussi un milieu d'incubation. Ainsi, en cas de rentabilité — surtout croissante — de l'entreprise créée grâce à l'intervention de SCIE, la pertinence de sa vente diminue.

**Le cas Magnitude a donné à la SCIE l'occasion d'évaluer les conditions de succès de l'approche *fertilisation in vitro* pour le démarrage d'une entreprise.**

Quelles leçons tirer de cette expérience? SCIE a au moins quatre autres expériences du genre dont elle tire des résultats semblables. Ainsi en est-il de quatre autres entreprises. Ces cas ont à peu près le même âge que Magnitude, huit-neuf ans. Est-ce que les greffes d'entrepreneurs ont marché? Oui, dans deux cas (une buanderie, une entreprise en produits réfractaires). Il y a eu des échecs. À chaque fois où le greffon ne prend pas, c'est un échec potentiel si on ne réinvestit pas à nouveau en argent et avec un nouveau greffon. On estime à 50% le taux de succès. L'approche *fécondation in vitro* s'avère donc une approche plutôt longue, laborieuse et coûteuse, mais qui donne un rendement supérieur à long terme, selon A. Lalancette qui poursuit:

«Par exemple, avec Magnitude, jusqu'au troisième greffon, on perdait les mises successives. Si on vendait aujourd'hui, on doublerait l'investissement qu'on y a mis. Dans un dossier traditionnel d'une société de capital de risque, cette dernière va avoir une participation de 25 à 30% du capital

avec des entrepreneurs dont on ne peut disposer. Alors que, dans l'approche *in vitro*, on a près de 90 à 95%: mais on a une latitude quant au choix du gestionnaire. SCIE se distingue des incubateurs traditionnels et des sociétés de capital de risque de la façon suivante. Un incubateur fournit non du capital mais des services de gestion, qui permettent de réduire des frais communs. Les entreprises dont s'occupe SCIE seraient toutes disparues sans mise de fonds de SCIE. SCIE n'offre pas des services de gestion dans le sens de conseil de gestion, mais du fait que SCIE est détentrice du capital actions, SCIE a tout intérêt à ce que ses actions prennent de la valeur par les actions qu'elle enclenche. En position minoritaire au niveau du placement dans une entreprise, une société de capital de risque est membre du conseil d'administration et tente d'influencer les décisions selon son pourcentage d'actions. En position majoritaire, la société participe très étroitement aux stratégies de développement par le biais d'une présence très active au conseil d'administration et au comité de gestion. Elle est partenaire actif du placement et les gestionnaires de la société de capital de risque deviennent aussi experts que l'entrepreneur, avec une connaissance suffisante du domaine technique et du marché, ainsi que des enjeux et des réseaux d'influence. SCIE tient à conserver l'orientation active et donc ses gestionnaires doivent avoir des attitudes qui se rapprochent du comportement entrepreneurial: ils développent aussi un certain attachement aux entreprises dans lesquelles ils sont impliqués.»

**L'approche fécondation in vitro s'avère donc une approche plutôt longue, laborieuse et coûteuse, mais qui donne un rendement supérieur à long terme.**

Ainsi, dans Magnitube, le gestionnaire responsable a dû mettre beaucoup de temps, les soirs et les fins de semaine, pour initier M. Poirot aux aspects stratégiques et, à un moment donné, il a fallu qu'il laisse les rennes à M. Poirot, et ce fut un moment difficile. C'est comme un enfant en garderie pour deux ans qu'on retourne à sa mère par la suite. La séparation devient donc difficile et laisse entrevoir l'ambiguïté de la position de SCIE voulant mettre en poste un entrepreneur, par définition autonome, tout en gardant une main active (voire entrepreneuriale) aux commandes. Dans un cas, un gestionnaire a laissé SCIE pour devenir l'entrepreneur d'une entreprise où le greffon n'avait pas pris. Néanmoins, désormais, pour éviter les écueils de Magnitube, SCIE veut travailler à partir d'entreprises où on trouve déjà une expertise technique et y faire un travail de *transfert d'embryon*, donc de la *fécondation in vitro*, mais de façon différente: plutôt comme promoteur que comme entrepreneur, puisqu'elle a développé une expertise à monter des dossiers et à réunir les expertises nécessaires.

SCIE voudrait ne plus être gestionnaire une fois l'entreprise lancée mais plutôt procéder ainsi: identifier une occasion d'affaire, trouver un partenaire technique et ensuite embaucher un directeur général qui va exploiter cette occasion d'affaire avec le partenariat technique. La leçon de tous les cas est que, même s'il n'y a pas d'innovation, on minimise toujours la partie de la maîtrise technique.

Le tableau 2 permet d'effectuer une synthèse du passé et de l'avenir.

**Tableau 2 – Synthèse du passé et de l'avenir**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Magnitube au départ	X				X
1ère phase de refinancement	X		X		X
2e phase (fonderie Périphériville)	X	X	X	X	X
3e phase (contrôle par SCIE)	X		X	X	X
Magnitube aujourd'hui	X	X	X	X	X

Légende:

- (1): Habiletés administratives générales
- (2): Habiletés administratives spécifiques
- (3): Habiletés techniques générales
- (4): Habiletés techniques spécifiques
- (5): Capacités financières

**Néanmoins, désormais, pour éviter les écueils de Magnitube, SCIE veut travailler à partir d'entreprises où on trouve déjà une expertise technique et y faire un travail de *transfert d'embryon*, donc de la *fécondation in vitro*, mais de façon différente.**

Pour effectuer une *fertilisation in vitro* qui donne des résultats, il faut au moins les éléments (2), (4) et (5). C'est une approche qui exige plus de temps

---

et plus de capital mais qui offre des possibilités de rendement supérieur à long terme. À chaque fois que l'on change la greffe, on augmente le risque en même temps qu'on s'oblige à réinvestir.

[www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca)

*s'enrichit de jour en jour !*

---

## Mise en place des CLD: beaucoup d'espoirs... peu de moyens !

Louis Grenier  
Association des professionnels en  
développement économique du Québec

---

Au moment où ces lignes sont écrites, soit à l'automne 1997, le monde du développement économique du Québec s'apprête à faire un virage important, alors que la gestion des structures va changer avec la création des Centres locaux de développement, les CLD.

Les CLD répondent à trois objectifs de base:

1. la rationalisation des structures et des coûts;
2. la régionalisation;
3. le glissement en matière de développement économique de la cible de l'entrepreneur vers la cible de la création d'emplois.

**Partout dans le monde, et donc aussi au Québec, l'entreprise, les milieux financiers, les syndicats, l'État et les milieux de l'enseignement contribuent tous à l'essor des économies modernes.**

Tous les modèles récents en développement économique font état de partenariat. Il est en effet acquis que le développement économique est désormais affaire de multiples décideurs et donc de

concertation entre eux(elles). Les partenaires les plus fréquemment cités sont bien sûr l'entreprise privée, les syndicats, les mouvements de travailleurs et, dans une mesure que l'on voudrait moindre, l'État. À cela, certains modèles économiques s'inspirant de l'expérience japonaise ont voulu ajouter les institutions financières alors que d'autres, constatant l'émergence de la matière grise dans la productivité des économies modernes, vont plutôt intégrer la participation des milieux scolaires et du monde de la formation.

La légitimité de tous ces partenaires n'est certes pas à mettre en cause. Partout dans le monde, et donc aussi au Québec, l'entreprise, les milieux financiers, les syndicats, l'État et les milieux de l'enseignement contribuent tous à l'essor des économies modernes. Mieux, il serait possible de jauger la performance des économies à la lumière de la concertation que ces cinq partenaires, aux objectifs quelquefois difficilement réconciliables, réussissent à établir.

Au Québec, on constate de plus en plus que des ponts sont jetés entre ces divers milieux et on observe même que la concertation prend des allures de mobilisation pour certains dossiers. Alors même que l'on observe que les mécanismes de régulation de l'économie n'arrivent plus ici à générer suffisamment d'emplois pour la population, on s'apprête à faire collectivement un virage important. L'emploi occupera sans nul doute, dans la

prochaine décennie, la place et l'importance que l'on a accordées à l'entrepreneurship au cours des dix dernières années.

Mais la création d'emploi obéit mal aux impératifs politiques; elle est avant tout affaire de rentabilité et de productivité. À cet égard, l'entreprise privée — et particulièrement l'entreprise de fabrication ou de création — est et restera toujours un milieu plus favorable à la création d'emplois. Dans ce contexte, les autres partenaires n'auront au mieux qu'un rôle de soutien pour une éventuelle mobilisation de la société vers un objectif de plein emploi.

La création des CLD répond donc à ces trois objectifs majeurs, mais avant d'en regarder les implications, il convient de comprendre dans quel microcosme et dans quel milieu cette réforme va s'appliquer.

**Force est de constater, par exemple, que, malgré la mise en place du réseau d'aide aux entreprises (Corporations de développement économique, Sociétés d'aide aux jeunes entrepreneurs, Fonds de capital de risque, Corporations de développement économique communautaire) au cours de la décennie 70 et au début de la décennie 80, le taux de chômage, depuis, a stagné autour des 10 à 12%.**

## **Le réseau des agents de développement économique**

Les agents de développement économique constituent un réseau de quelque 1 200 personnes réparties en quelque 400 organismes sur tout le territoire québécois. Ce réseau existe maintenant depuis plus de 35 ans et, avec le temps, il s'est développé selon un modèle qui est unique au monde et qui est désormais bien ancré dans la culture d'affaires au Québec. Cependant, ce réseau s'est développé d'une façon quelque peu anarchique et n'a pas obéi à une planification concertée et voulue des autorités qui l'ont mis en place. Il est le fruit de politiques provenant des gouvernements fédéral, provincial ou même quelquefois local qui ont été mis en place pour satisfaire des besoins à court terme, ou à moyen terme exprimés par les entreprises. Les résultats sont quelquefois contradictoires parce qu'obéissant à des finalités et des objectifs divergents. La coordination entre les différents organismes de développement économique reste au mieux embryonnaire dans la plupart des cas. C'est pourquoi, malgré des efforts considérables en ressources humaines et financières consenties au cours des années, le réseau n'est pas à l'abri de certaines critiques.

Force est de constater par exemple, que, malgré la mise en place du réseau d'aide aux entreprises (Corporations de développement économique, Sociétés d'aide aux jeunes entrepreneurs, Fonds de capital de risque, Corporations de développement économique communautaire) au cours de la décennie 70 et au début de la décennie 80, le taux de chômage, depuis, a stagné autour des 10 à 12%. Les résultats positifs indéniables, fruits de ce réseau (augmentation de la création d'entreprises, rétention des jeunes en région, prise en main et conscientisation des populations vis-à-vis leur devenir économique) ne peuvent occulter cet échec. Deux raisons expliquent ce phénomène de demi-succès.

---

## La mutation structurelle actuelle

La première raison tient au fait que la récente reconversion des économies occidentales s'est accompagnée au Québec, au cours des 30 dernières années, d'une prise de contrôle de l'économie locale par les québécois. En effet, au cours de ces 30 dernières années, une portion non négligeable de nos épargnes collectives est passée dans le rachat d'entreprises, nous permettant par ailleurs de mettre la main sur nos leviers économiques les plus importants. Cependant, cette prise de contrôle de l'économie s'est effectuée alors que l'économie mondiale passait de l'économie de ressources de matière à une économie de ressources humaines. Cette reconversion, qui n'est d'ailleurs pas encore terminée, a entraîné dans son sillage la fermeture de beaucoup d'entreprises de l'économie dite traditionnelle, alors que le nombre d'emplois générés par la nouvelle économie met du temps à faire sentir son effet bénéfique. L'économie québécoise est ainsi en état d'arythmie: une création dynamique de nouvelles entreprises, particulièrement dans la nouvelle économie, particulièrement à Montréal, et une création d'emplois faible, particulièrement dans l'économie traditionnelle, particulièrement à Montréal.

Les symptômes de cette arythmie ne sont pas tous négatifs. Depuis le début de la décennie, l'épuration de l'économie québécoise a créé des régions relativement plus performantes que Montréal, permettant à celles-ci d'asseoir la prise en main de leur économie. À Montréal, après plusieurs années difficiles, la nouvelle économie connaît enfin un taux de création d'emplois permettant l'absorption des pertes dues aux dernières fermetures. De plus, de nouvelles entreprises dans des secteurs à haut taux d'utilisation de main-d'oeuvre (notamment les centres d'appel) viennent combler le besoin d'emploi d'une part de la main-d'oeuvre montréalaise impossible à recycler dans le dynamisme de la nouvelle économie.

C'est donc malgré tout un signe encourageant que de constater que la nouvelle économie est particulièrement vigoureuse à Montréal et dans le reste du Québec, depuis le début des années 90, malgré ce handicap de départ. Malheureusement, la cohorte de chômeurs qui accompagnait la fermeture des entreprises des secteurs dits traditionnels n'a pas encore pu être absorbée par les marchés de la nouvelle économie qui demandent des connaissances et des compétences plus rares sur le marché.

**Depuis le début de la décennie, l'épuration de l'économie québécoise a créé des régions relativement plus performantes que Montréal, permettant à celles-ci d'asseoir la prise en main de leur économie.**

## Le soutien à la création d'entreprises

La deuxième raison du demi-succès du réseau des agents de développement tient du fait qu'au cours des 20 dernières années, les divers intervenants économiques, dont les professionnels en développement économique, ont privilégié l'entrepreneuriat et la création d'entreprises comme outils de développement économique régional selon une logique imparable qu'un nombre accru d'entreprises se traduirait en bout de ligne par un nombre accru d'emplois. À ce titre, les fonds publics qu'on a investis dans les programmes ATI, jeunes promoteurs, PDE, le réseau des sociétés d'aide aux jeunes entrepreneurs ont convergé dans la création d'entreprises, avec un succès certain, puisqu'aujourd'hui le Québec possède un taux moyen de création d'entreprises par 1 000 person-



nes de 13,96, ce qui est largement supérieur à la moyenne canadienne de 10,89.

Ces chiffres, tirés de l'étude de la Chaire de l'entrepreneurship MacLean Hunter des Hautes Études Commerciales, démontrent également l'énorme potentiel que représente le territoire de la CUM au niveau de la création des entreprises. On y voit, par exemple, que sur le territoire de la CUM, le taux moyen de la création d'entreprises atteint un sommet de 19,08 par 1 000 personnes. Ces chiffres parlent beaucoup et démontrent que les efforts de l'ensemble des intervenants économiques, pour stimuler l'entrepreneurship, ont porté les fruits attendus.

D'ailleurs, c'est à ce titre qu'on peut s'enorgueillir au Québec d'avoir créé un réseau d'organismes de développement économique; bien qu'anarchique, il permet à toute entreprise petite, grande ou moyenne d'avoir accès à de l'aide technique, c'est-à-dire à des conseils pratiques et à du capital pour partir une entreprise. Si on avait à faire un bilan des succès du réseau du développement économique au Québec, c'est vers ce soutien qu'il faudrait regarder.

Cependant, il faut voir l'envers de la médaille: le nombre d'entreprises qui font faillite au Québec est largement supérieur au ratio observé dans les autres provinces. Ainsi, de 1992 à 1995, le nombre de faillites québécoises sur le nombre de faillites de l'ensemble du Canada est passé de 42,2% à 44,3%, alors que la part de l'Ontario est passée de 30% à 28,2%. Nous sommes, selon l'expression consacrée, victimes de notre propre succès: alors que le nombre d'entrepreneurs augmente sans cesse au Québec, le nombre de faillites atteint un sommet inquiétant. On pourrait alors conclure que cette situation découle d'un manque de suivi auprès des entrepreneurs ou du manque de préparation de ceux-ci.

**D'ailleurs, c'est à ce titre qu'on peut s'enorgueillir au Québec d'avoir créé un réseau d'organismes de développement économique; bien qu'anarchique, il permet à toute entreprise petite, grande ou moyenne d'avoir accès à de l'aide technique, c'est-à-dire à des conseils pratiques et à du capital pour partir une entreprise.**

### **Combien coûte l'animation du développement économique?**

Tous les intervenants consultés s'entendent pour dire que l'encadrement du développement économique au Québec est un fouillis qui demandait une rationalisation. De plus, les territoires couverts par les organismes varient beaucoup d'une région à l'autre et souvent s'enchâssent l'un dans l'autre. Enfin, les missions de divers organismes de développement économique se chevauchent souvent, ce qui entraîne un gaspillage d'argent et bien sûr une confusion dans les clientèles qui ne savent plus à quel saint se vouer. Il faut, de toute évidence, rationaliser les structures et les coûts.

Plusieurs chiffres ont été avancés à ce chapitre. Les sommes varient beaucoup selon que l'on y inclut ou que l'on y exclut les sommes consacrées aux aides directes aux promoteurs, aux entrepreneurs et aux entreprises, les frais de fonds de fonctionnement des organismes qui se consacrent strictement à la création d'emplois, à l'encadrement des entreprises ou au financement des projets d'entreprises.



Nous avons choisi d'être extrêmement restrictifs et de ne considérer que les frais de fonctionnement des organismes qui se consacrent strictement à l'encadrement des entreprises et/ou au financement des projets d'entreprises. Nous ne considérons donc que les frais de fonctionnement des services d'aide aux jeunes entreprises, des services régionaux ou sectoriels des exportations, du programme d'aide au développement économique régional PADER qui finance en partie les Corporations de développement économique, des frais de fonctionnement pour le fonds d'intervention régionale et le fonds d'aide aux entreprises et des frais de fonctionnement du Carrefour jeunes emplois.

Du côté du gouvernement fédéral, nous avons retenu les frais de fonctionnement des Sociétés d'aide au développement des collectivités et des Centres d'aide aux entreprises. Enfin, du côté municipal, nous avons retenu la contribution des municipalités aux organismes de développement économique locaux, aux Corporations de développement économique ou aux services municipalisés et aux services de MRC. Finalement, dans la région de Montréal, nous avons également retenu les frais de fonctionnement des CDEC (Corporations de développement économique communautaire) et, pour l'ensemble de la province, ceux des CRD (Conseils régionaux de développement).

**À titre d'exemple, sur un budget global des municipalités québécoises en 1996 de neuf milliards de dollars, elles consacraient 866 000 000\$ au chapitre des loisirs mais 59 000 000\$ au développement économique.**

En 1996, l'ensemble de ces frais de fonctionnement représentait 92 601 000\$ pour l'ensemble du territoire québécois. De cette somme, 59 351 657\$ provenaient des gouvernements municipaux, 22 250 000\$ provenaient du gouvernement du Québec et 11 000 000\$ provenaient du gouvernement du Canada. Ces sommes représentaient une contribution per capita de 12.91\$. La contribution municipale représentait 8.27\$ (ou 64,06% du montant global), mais variait beaucoup selon le type de municipalité. Ainsi, la contribution per capita pour les municipalités de moins de 5 000 habitants était de 6.26\$, pour les municipalités de 5 000 à 10 000 habitants, 6.40\$ et pour les municipalités de plus 100 000 habitants, 10.91\$ per capita.

En termes d'évaluation municipale, la moyenne québécoise et la contribution des municipalités représentaient 1,918 ¢ par 100\$ d'évaluation sur la base de la richesse foncière uniformisée. C'est donc une somme approchant les 100 000 000\$ que l'ensemble de nos gouvernements consacre à l'encadrement et au fonctionnement des entreprises de développement économique. Il est évident que la multiplication des structures nous permettrait une certaine rationalisation quant à l'utilisation de cette somme. Cependant, il faut aussi comprendre que les gouvernements sont très conscients de la relative modestie de ces sommes.

À titre d'exemple, sur un budget global des municipalités québécoises en 1996 de neuf milliards de dollars, elles consacraient 866 000 000\$ au chapitre des loisirs mais 59 000 000\$ au développement économique. De même les budgets d'opération des organismes de développement économique locaux excèdent rarement 250 000\$ annuellement. Alors, lorsqu'on parle de rationalisation, dans le domaine du développement économique, tous les intervenants financiers s'entendent pour dire qu'une coupure de l'enveloppe globale n'est pas souhaitable, mais que c'est dans l'utilisa-

tion des fonds disponibles que la réforme des CLD emploiera le terme de la rationalisation. On s'attend même, et ce malgré une époque favorable aux coupures, à une contribution supérieure de la part du gouvernement provincial quant au fonctionnement des structures de développement économique.

## La rationalisation des structures

La rationalisation des structures et des coûts passe donc beaucoup plus par un changement de mentalité dans l'utilisation des argents et par une meilleure utilisation des ressources humaines et financières disponibles au niveau local que par de sombres coupures qui ont été vécues dans d'autres domaines d'activité, comme la santé et l'éducation. Ainsi, la réforme des CLD s'accompagne, par exemple d'un projet de loi sur l'abolition du droit de retrait, Loi n° 137, modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal, article 10, ajoutant les articles 388.10 et 388.11 au Code municipal.

**Depuis toujours, en effet, les gouvernements ont financé le développement économique par une approche *programme*; on entre maintenant dans un financement par *enveloppe*.**

Cette abolition obligera dorénavant les municipalités à cotiser une somme prédéterminée, par un vote au niveau de la MRC, aux Centres locaux de développement. Cette obligation combinée avec la refonte des aides globales du gouvernement du Québec viendra assurer un meilleur financement dans l'ensemble des organismes du réseau et, à terme, on devrait voir diminuer le nombre d'or-

ganismes locaux et, par le fait même, augmenter leur budget global.

Mais le succès de la rationalisation des structures de développement économique local vient d'abord et avant tout d'un changement dans la façon dont ce financement est assuré. Depuis toujours, en effet, les gouvernements ont financé le développement économique par une approche *programme*; on entre maintenant dans un financement par *enveloppe*.

Depuis toujours, les intervenants en développement économique ont déploré que les objectifs de développement des gouvernements se traduisaient invariablement sur le terrain par la création de nouvelles structures.

Ainsi, pour illustrer ce propos et sans porter de jugement sur cette structure en particulier, lorsque le gouvernement a eu l'objectif d'aider les jeunes à partir en affaires, il a créé une nouvelle structure, soit les services d'aide aux jeunes entrepreneurs. Il est indéniable que la mesure a connu un succès sans précédent. La question que l'on pose maintenant est de savoir dans quelle mesure ce succès aurait été différent si cette structure avait été intégrée à une structure existante au moment de sa création. L'exemple est bon dans la mesure justement où, depuis les 10 ans de son existence, les SAJE ont été graduellement intégrés dans les structures de développement économique sans altération notable quant aux résultats obtenus.

C'est cette approche que l'on appelle l'approche par enveloppe ou l'approche par mandat. D'entrée de jeu, il existe trois niveaux d'interventions: le niveau local, le niveau régional et le niveau national et trois types d'interventions, soit l'encadrement, l'animation et la promotion. La réorganisation par les CLD touche d'abord et avant le niveau d'intervention locale pour les entrepreneurs, les entreprises, les promoteurs en

agriculture, en tourisme, en commerce, en industrie, en service ou en culture.

L'approche mandat signifie que les orientations et les objectifs des gouvernements supérieurs ne se traduiront plus automatiquement par la création de nouvelles structures. Cela implique, par contre, que les structures existantes aient la souplesse nécessaire pour s'adapter rapidement aux objectifs de temps en temps fixés par leur mandant. C'est, à notre avis, ce que les CLD permettent de par la création de conseils d'administrations qui réunissent aussi bien des représentants du monde municipal que des gouvernements supérieurs et des représentants des clientèles à viser.

C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre, par exemple, le nouveau mandat de l'économie sociale. Le gouvernement, suivant un automatisme longtemps éprouvé, aurait très bien pu créer une structure apparentée aux Corporations de développement économique présentes sur le territoire de la ville de Montréal et l'étendre à l'ensemble du territoire québécois pour remplir ce mandat. Au contraire, en permettant la création des CLD, il oblige les structures existantes à incorporer le mandat de l'économie sociale à même les objectifs qui sont les leurs. Ce test est à nos yeux très important. C'est dans l'harmonie de cette intégration que nous verrons à quel point les milieux locaux peuvent eux aussi, de concert avec les fonctionnaires du gouvernement provincial, intégrer dans leur vision générale et leur mission de nouveaux mandats.

C'est à ce prix que nous verrons la non prolifération des structures et une véritable rationalisation. Certains principes de base conduisent d'ailleurs à l'établissement de la rationalisation des structures locales.

**L'approche mandat signifie que les orientations et les objectifs des gouvernements supérieurs ne se traduiront plus automatiquement par la création de nouvelles structures.**

Le premier principe a trait au financement. Le financement doit être assuré en plus grande partie par les instances locales. Les gouvernements supérieurs viennent compléter et améliorer le financement local sans jamais le suppléer. Si ce principe est toujours respecté, c'est une barrière pratiquement infranchissable à la création de nouvelles structures locales.

Le deuxième principe, qui est un corollaire du premier, veut que l'autonomie financière locale garantisse l'autonomie des structures.

Le troisième principe veut, comme nous l'avons dit, que les gouvernements supérieurs financent les structures locales par enveloppe et/ou par mandat plutôt que par programme.

Le quatrième principe touche la rationalisation. Il appartient au gouvernement supérieur de définir la stratégie générale de développement économique, mais aux instances locales de l'appliquer localement. À ce titre, les variantes d'application peuvent être infinies pour peu qu'elles respectent l'orientation générale.

Le cinquième principe concerne l'évaluation de la performance des structures au développement économique local qui doit être conduite par une approche extrêmement personnalisée. Encore une fois, la première année d'opération de l'ensemble de l'implantation des CLD sera cruciale à cet égard. Il appartiendra aux fonctionnaires de déter-

miner les critères les plus subjectifs possibles pour l'évaluation des performances et le renouvellement des enveloppes budgétaires consacrées au développement économique local. Ce principe n'est pas aussi anodin qu'il le paraît au premier abord; il est en effet beaucoup plus facile pour les fonctionnaires d'appliquer et de gérer les critères d'accessibilité à des programmes bien normés plutôt que d'évaluer des enveloppes budgétaires qui peuvent être dépensées à diverses activités non normées.

Il m'apparaît évident à cet égard que la formation des fonctionnaires appelés à gérer la rationalisation des structures est une des clés de la réussite de cette rationalisation.

## CLD et la régionalisation

Les CLD répondent également à un objectif de régionalisation assez évident. Sans nécessairement relancer le débat sémantique autour des termes de régionalisation, décentralisation, déconcentration, nous voyons dans les CLD un effort réel de redonner aux instances locales un pouvoir décisionnel, et ce pour un secteur d'activité vital pour l'avenir de chacune des communautés, soit le développement économique.

Il est vrai qu'il est plus facile pour les gouvernements supérieurs de régionaliser les centres de décision dans ce secteur dans la mesure où, au Québec à tout le moins, les municipalités y consacraient déjà beaucoup plus d'argent que les instances gouvernementales supérieures. En d'autres termes, un observateur pourrait facilement conclure que le gouvernement décentralise et régionalise des structures qui le sont déjà. De plus, l'argent consacré par les gouvernements supérieurs au financement des structures de développement économique locales, compte pour une portion infime des dépenses que ces gouvernements font en région.

**Au moment où ces lignes sont écrites, les conseils d'administration des CLD sont formés de représentants du monde municipal, de représentants du monde des affaires, de représentants syndicaux, de représentants d'organismes communautaires et de représentants du monde coopératif.**

Des milliards de dollars sont en effet dépensés au chapitre de l'éducation et de la santé, ce qui n'a aucune commune mesure avec les quelques millions de dollars saupoudrés au chapitre du financement des structures de développement économique locales. Cependant, la mise en place des CLD traduit de la part du gouvernement une volonté réelle de décentraliser les centres de décision et de donner aux citoyens les plates-formes nécessaires à son épanouissement économique.

La formation des CLD est aussi, ne l'oublions pas, un préliminaire à la formation des Centres locaux d'emploi (CLE) qui auront comme mandat de gérer les enveloppes budgétaires consacrées à l'emploi. Or, ces enveloppes sont déjà beaucoup plus importantes que celles consacrées aux CLD.

Il est vrai également que le CLE peut être vu davantage comme un effort de déconcentration gouvernementale, puisqu'il ne sera formé, du point de vue administratif, que d'employés de l'État qui auront à répondre strictement à des fonctionnaires et non à des conseils d'administration d'élus locaux.

Par contre, au moment où ces lignes sont écrites, les conseils d'administration des CLD sont formés de représentants du monde municipal, de représen-

tants du monde des affaires, de représentants syndicaux, de représentants d'organismes communautaires et de représentants du monde coopératif. Le directeur du CLE y sera également invité d'office et les députés régionaux pourront également faire partie des conseils d'administration des CLD.

La volonté gouvernementale est à l'effet qu'aucun de ces groupes ne soit majoritaire au sein d'un CLD. Le territoire d'intervention choisi est celui de la Municipalité régionale de comté. C'est à cet égard que l'originalité de l'orientation d'un CLD se démontre. Une dynamique de discussion peut effectivement originer beaucoup plus facilement au niveau local que pour des territoires plus grands. Le contrôle local effectif de la distribution des enveloppes budgétaires promis dans la réforme permettra de plus une réelle influence sur le devenir économique du territoire visé.

Dans la mesure où d'autres réformes, dans le domaine de l'éducation et de la santé notamment, viendront s'asseoir sur le territoire de la MRC et dans la mesure où l'administration régionale sera confiée à des organismes qui sont des multiples de ces MRC, alors l'objectif du contrôle effectif de l'aménagement économique des territoires par des instances locales est possible.

L'implantation des CLD peut donc être effectivement vue à cet égard comme une expérience de terrain visant à démontrer la justesse d'une démarche de prise en main par les communautés locales. Le succès de l'implantation des CLD peut donc vouloir dire une accélération de l'implantation des politiques de régionalisation, de déconcentration et de décentralisation de l'État québécois.

Enfin, dans la mesure où la souplesse de l'implantation des CLD occasionnera à terme une mosaïque assez diversifiée de solutions et de structures adaptées aux divers milieux, les réseaux fédérateurs oeuvrant au niveau régional ou national

prendront une plus grande importance dans la mesure où ils sauront défendre davantage des mandats et des enveloppes que des structures.

**Le dirigeant d'entreprise comprend mal lorsque l'agent de développement économique, le commissaire industriel ou le conseiller du MICST se présente comme un accompagnateur, un «aidant», alors qu'il l'a toujours vu brandissant les formulaires de nouveaux programmes pour l'aider financièrement à exporter ou à acheter une nouvelle pièce d'équipement.**

## Guichet multi-services

Tout le monde s'accorde à dire qu'il est illusoire de mobiliser l'appareil étatique autour de la thématique de l'emploi si cette mobilisation n'a pas pour but ultime d'encadrer, d'accompagner ou de protéger l'entreprise privée pour que ces mécanismes de création d'emploi soient efficaces. À ce titre, il faut donc une bonne concertation entre cette entreprise privée, cliente ultime de tous réseaux efficaces d'encadrement en développement économique, et l'ensemble des autres partenaires pour que soit accélérée son accession aux enveloppes d'aide.

À ce propos, le rôle de l'agent de développement économique devient vital. Or, depuis 20 ans, cet agent s'est affairé dans toutes les régions du Québec à apprivoiser, pour le compte d'industriels et de commerçants souvent réfractaires, un appareil étatique fournisseur de programmes. Il a

souvent agi comme liant dans le ciment d'édifices communs dont veut se doter la société québécoise.

Or, l'entreprise privée est peu consciente du nouveau rôle dont veut se doter l'État québécois. Le dirigeant d'entreprise comprend mal lorsque l'agent de développement économique, le commissaire industriel ou le conseiller du MICST se présente comme un accompagnateur, un «aidant», alors qu'il l'a toujours vu brandissant les formulaires de nouveaux programmes pour l'aider financièrement à exporter ou à acheter une nouvelle pièce d'équipement. Le dirigeant d'entreprise, bien sûr, a lu comme nous tous que l'État n'avait plus d'argent, qu'il n'en distribuait plus aux entreprises, mais il comprend mal ce rôle d'aidant dont veut dorénavant se doter le gouvernement.

Il est devenu totalement indifférent à la façon dont les structures de développement économique se mettent en place. Ce qu'il sait, et ce que nous savons, c'est qu'il est celui qui crée l'emploi, mais que pour créer de l'emploi, il doit augmenter son chiffre d'affaires, trouver de nouveaux clients ici ou ailleurs et gérer plus efficacement. C'est donc selon ces balises que nous devons lui expliquer collectivement et en partenariat les nouveaux rôles des gouvernements et des organismes de développement économique.

L'implantation des CLD vient donc donner aux instances locales cette souplesse de structures permettant aux entreprises de faire affaire à un seul guichet de services. Cette approche de *guichet unique* est cependant à manipuler avec soin dans la mesure où il est illusoire de croire que tous les problèmes de l'entreprise et toutes les initiatives en matière d'emploi peuvent passer par un seul goulot. Nous préférons parler de *guichet multi-services* dont les coordonnées sont largement diffusées et où le client (l'entreprise) peut être dirigée vers la ressource ou le «pool» de ressources le plus apte à répondre à son besoin.

## Conclusion

L'implantation des CLD au Québec répond donc à plusieurs objectifs et beaucoup d'espoirs y sont mis. Nous sommes convaincus que l'objectif de rationalisation des structures visé par ce guichet multi-services sera atteint. Nous sommes également convaincus que les CLD constituent déjà un réseau beaucoup plus souple et beaucoup plus facile pour changer le cap des orientations gouvernementales, comme des orientations des gouvernements locaux. Il est par contre beaucoup trop tôt pour déterminer si les objectifs de décentralisation et de régionalisation à travers l'implantation seront atteints. Beaucoup de mentalités sont à changer, ainsi que nombre d'habitudes de gestion fortement ancrées pour en arriver à une véritable volonté de régionalisation.

**Nous préférons parler de guichet multi-services dont les coordonnées sont largement diffusées et où le client (l'entreprise) peut être dirigée vers la ressource ou le «pool» de ressources le plus apte à répondre à son besoin.**

Quant à l'emploi, il doit devenir une priorité de l'État en cette fin de siècle, et ce peu importe les structures d'aide ou d'encadrement au développement économique ou d'aide ou d'encadrement à l'emploi. Nous sommes, à cet égard, condamnés au succès, des taux de chômage de 10 à 12% étant scandaleusement trop élevés dans une société qui se veut moderne et où la matière grise devient le bien le plus précieux.

# *Nouvelles de la fondation de l'entrepreneurship*

---

**Germain Desbiens**

## **CONSEIL D'ADMINISTRATION 1997-1998**

Le 12 décembre dernier, lors de l'assemblée générale annuelle de la Fondation, les personnes suivantes ont été nommées au conseil d'administration pour l'année 1997-1998:

### **Représentants des partenaires**

1. Claude Béland, Mouvement des caisses Desjardins  
Président du conseil d'administration de la Fondation
2. Gaëtan Marois, Hydro Québec
3. Paul Juneau, Caisse de dépôt et placement du Québec
4. Un poste vacant pour le 4<sup>e</sup> Partenaire

### **Représentant des gouverneurs**

5. M. François Gilbert, Télésystème National Itée

### **Représentants des associés gouvernementaux**

6. M. Germain Simard, BFDR(Q)
7. Mme Francine Desjardins, DRHC
8. Mme Micheline Fortin, MICST
9. Mme Monique L. Bégin, Secrétariat au développement des régions
10. Ministère de l'Éducation (siège vacant)

### **Représentants des intervenants socio-économiques**

11. M. Normand Maurice, Commission scolaire de Victoriaville
12. M. Paul Prévost, Université de Sherbrooke
13. M. Wilfrid Lanoix, Réseau des SADC du Québec
14. M. Patrice Gagnon, Association des SAJE du Québec
15. Mme Dominique Carré, APDEQ
16. M. Pierre-Luc Gaudet, Association des clubs d'entrepreneurs étudiants
17. M. Charles B. Crawford, Youth Employment Services Center
18. M. André Bisson, Société d'investissement jeunesse
19. M. Majella St-Pierre, Conseil de la coopération du Québec
20. M. Marcel Lafrance, Incubateurs  
Vice-président au développement, Fondation de l'entrepreneurship

### **Représentants du secteur privé**

21. Mme Nicole Beaudoin, Réseau des femmes d'affaires du Québec inc.
22. M. Pierre Cléroux, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
23. Mme Hélène Desmarais, Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal
24. M. Paul-A. Fortin, Accès Entrepreneur + inc.  
Secrétaire du conseil d'administration, Fondation de l'entrepreneurship

### **Ainsi que**

25. M. Germain Desbiens, président-directeur général de la Fondation de l'Entrepreneurship





Fondation de  
l'Entrepreneurship

rend hommage à

ses partenaires



Desjardins

CAISSE  
DE DÉPÔT  
ET PLACEMENT  
DU QUÉBEC

 **Hydro  
Québec**

ses gouverneurs



SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE  
DE DÉVELOPPEMENT  
DE LA MAIN-D'ŒUVRE



TELESYSTEME



Ville de Montréal



VILLE DE  
québec

CENTRE DE DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE ET URBAIN

LE  
**FONDS**  
DE SOLIDARITÉ  
DES TRAVAILLEURS  
DU QUÉBEC (FTQ)



ses associés gouvernementaux



Gouvernement du Québec  
Ministère du Conseil exécutif  
Secrétariat au développement des régions



Développement des ressources humaines  
Human Resources Development



Gouvernement du Québec  
Ministère de l'Industrie, du Commerce,  
de la Science et de la Technologie



Bureau fédéral de  
développement régional  
(Québec)

Federal Office of  
Regional Development  
(Québec)

---

# Gérer la décentralisation et la régionalisation: défis et difficultés<sup>1</sup>

Jean-Pierre Collin  
INRS-Urbanisation

---

## Introduction

Aujourd'hui la régionalisation comme la décentralisation suscitent l'adhésion d'un nombre croissant d'organismes, de groupes sociaux et d'intervenants politiques au sein de la société québécoise. Ainsi, de forums nationaux en commissions régionales, nous assistons à la généralisation d'une grille de lecture des problèmes et des solutions axée pour l'essentiel sur la valorisation des communautés locales et régionales et des institutions qui leur sont associées.

Ce prisme de la décentralisation recompose et réorganise les pratiques relatives à la fourniture des services publics. En particulier, il généralise une vision selon laquelle le développement de la société québécoise passe dorénavant par le développement endogène, autogéré et durable de chacune des communautés du territoire. Encore que la délimitation du nombre et de la géographie de ces communautés locales est l'objet d'un débat long et, à première vue, inépuisable; nous y reviendrons.

Dans ce contexte, intégrées dans une vision globale de la gestion des services publics, la régionalisation et la décentralisation sont maintenant, depuis la Commission Bélanger-Campeau, surtout présentées comme une autre façon de gouverner le Québec. Que ce soit en matière de santé et de services sociaux ou de développement

économique, en matière d'éducation, de culture ou de formation de la main-d'oeuvre, dans le cadre du débat sur l'énergie ou des débats sur la protection de l'environnement, la nécessité de décentraliser la décision et la production des services publics semble aujourd'hui faire l'unanimité.

Il n'en reste pas moins que si la décentralisation présente des avantages indéniables et offre un formidable potentiel de renouvellement dans la manière de concevoir, de produire et de gérer les biens et les services collectifs dans une société comme la nôtre, elle comporte aussi, et de la même manière que la centralisation, sa part d'embûches, de difficultés et de possibles effets pervers.

**Intégrées dans une vision globale de la gestion des services publics, la régionalisation et la décentralisation sont maintenant, depuis la Commission Bélanger-Campeau, surtout présentées comme une autre façon de gouverner le Québec.**

Aussi, à l'examen des pratiques, des expériences ou des projets des dernières années<sup>2</sup>, il paraît essentiel de garder en tête certains questionnements afin d'éviter quelques «pièges» de la

décentralisation. J'en aborderai ici cinq que je veux porter à votre réflexion: le danger d'une compartimentation encore plus forte des missions de l'État; le problème du découpage territorial; la perte possible du sens de l'équité; le recours facile à un concept à la mode: le principe de la subsidiarité; enfin, l'attrait du corporatisme.

## **La compartimentation des missions de l'État**

Les expériences de décentralisation et de régionalisation qu'a connues le Québec depuis 25 ans ont eu pour effet, en règle générale, de confirmer et de conforter les divisions sectorielles des activités de l'État. Ainsi, on a en parallèle décentralisé ou régionalisé la santé et les services sociaux, les loisirs et la culture, la formation de la main-d'oeuvre, l'aménagement du territoire, le développement économique, et j'en passe, créant chaque fois un nouvel ensemble de structures locales et régionales. Or, dans ce modèle de gestion, le sectoriel prend nettement le pas sur le multifonctionnel. De plus en plus, l'individu est fragmenté selon ses problématiques: il y a un lot d'institutions qui le traite pour ses problèmes de santé physique, puis un autre qui le traite pour ses problèmes de santé sociale, un troisième qui s'adresse à ses besoins de loisirs et de culture, etc. On perd alors de vue, d'une part, la notion de citoyen, d'autre part, le rôle fondamental des institutions politiques comme lieu d'arbitrage et de définition du «bien commun».

Il faut aussi dire qu'il y a dans la société un large assentiment ou une large adhésion à cette perspective segmentée; c'est notamment ce que montre l'analyse du contenu sur la décentralisation et la régionalisation des mémoires qui ont été présentés à la Commission de la Montérégie sur l'avenir du Québec<sup>3</sup>.

En pratique, un important inconvénient de ce modèle de décentralisation est de favoriser une accentuation de la compartimentation des grandes fonctions sociales et d'entraîner éventuellement la fragmentation du champ fiscal. On peut ainsi craindre que les économies qui pourraient résulter d'une opération de décentralisation ou de régionalisation, parce que difficilement transférables d'un secteur à l'autre, ne puissent profiter véritablement à la région ou à la localité où elles auront été générées. Si la décentralisation, par exemple dans le secteur de la santé, amène des économies dans ce secteur, cela ne signifie pas que les mécanismes étatiques vont transférer ces économies vers d'autres secteurs, par exemple celui des affaires sociales.

**On perd alors de vue, d'une part, la notion de citoyen, d'autre part, le rôle fondamental des institutions politiques comme lieu d'arbitrage et de définition du «bien commun».**

À terme, on assiste finalement à un encombrement du paysage institutionnel, alors que chacun insiste sur la protection de sa propre autonomie et sur la pertinence de ses activités et se montre facilement peu sensible à l'intérêt général. J'évoquerai deux exemples à ce propos. Un premier exemple, avec une longue portée historique, est celui de la difficulté d'arrimage entre le monde scolaire et le monde municipal québécois. Nous avons là deux ensembles d'institutions décentralisées qui ont le plus souvent eu beaucoup de problèmes à négocier les interfaces et à réussir à s'entendre, notamment autour des questions de récréation et de loisirs des jeunes.

Un autre exemple, plus récent, est celui des conseils régionaux de concertation et de développement qui ont eu pour mission d'élaborer des schémas de développement économique pour leur région. Dans plusieurs régions du Québec, ce qu'on retrouve dans les documents qu'ils ont produits, ce sont des catalogues de priorités où chaque institution publique nationale, régionale et locale réussit à mettre son grain de sel. Une bonne illustration de cela est le plan de développement de la Montérégie, qui comporte quelque chose comme 350 priorités pour la période 1996-2000; car tous les organismes du milieu montréalais ont pu inscrire leurs deux priorités, qui sont venues s'ajouter à celles des autres.

L'abondance des priorités dans la région de la Montérégie tient aussi à la difficulté qu'il y a de s'entendre sur le meilleur découpage territorial.

**À terme, on assiste finalement à un encombrement du paysage institutionnel, alors que chacun insiste sur la protection de sa propre autonomie et sur la pertinence de ses activités et se montre facilement peu sensible à l'intérêt général.**

### **Le problème du découpage territorial**

On connaît les discussions sans fin autour du fait qu'il y aurait trop de municipalités locales au Québec. Depuis trente ans maintenant, le gouvernement québécois, principalement le ministère des Affaires municipales, a régulièrement produit des plans de réduction du nombre des municipalités. Les cartes de regroupements municipaux à faire se

sont ainsi succédées, qui ont pourtant suscité plus de résistances que d'enthousiasme. Et il reste encore plus de 1400 municipalités (il y en avait 1700 environ au début de l'opération au milieu des années 60). Car la municipalité de taille optimale, qui est celle que l'on cherche à imposer à travers ces opérations de regroupement, se conjugue mal avec les identités locales et communautaires. Donc, l'opération devient difficile.

Le même type de débats est appelé à se développer en ce qui touche la question des régions; 96 municipalités régionales de comté (MRC) sans compter les communautés urbaines, est-ce trop? Seize régions administratives, bientôt 17, est-ce trop peu? En fait, combien y a-t-il de régions au Québec?

La réponse à cette question est loin d'être simple, car la notion de région est instable et son contenu varie nettement selon l'utilisateur et le contexte. C'est ainsi que l'on peut parler de la région administrative ou de la région de planification, de la région historique ou de la région culturelle, de la région géographique ou de la région économique. La liste pourrait s'allonger indéfiniment. On obtient chaque fois une carte des régions dont les frontières concordent mal ou même pas du tout.

Malgré tout, au fil du temps, au Québec comme ailleurs, dans une perspective de décentralisation des fonctions et des activités de l'État, la définition institutionnelle de la région aura nécessairement tendance à s'imposer comme un cadre de référence commode et aura tendance à dominer toutes les autres visions, tous les autres découpages de la région. Ainsi, on en arrive à forcer tout le monde à adopter les mêmes territoires, faisant abstraction des nombreux phénomènes d'allégeances ou d'appartenances multiples qui ne peuvent manquer d'exister.

En effet, les découpages institutionnels (en 99 régions d'appartenance et 16 régions administratives métropolitaines, centrales ou périphériques) ne permettent pas de rendre compte de toutes les réalités régionales. Ainsi, les grandes villes cherchent à s'imposer comme lieu d'appartenance au moins aussi significatif que la MRC pendant que les villes-centres des régions métropolitaines et des agglomérations urbaines cherchent à faire valoir leurs particularismes<sup>4</sup>. Certaines communautés frontalières ont le sentiment d'appartenir à plus d'une MRC et/ou à plus d'une région administrative.

Dans certains cas, ces deux découpages régionaux s'avèrent insatisfaisants et on leur préfère une autre cartographie. Ainsi, au chapitre de la promotion touristique, il existe 19 territoires régionaux dont certains empiètent sur plus d'une région administrative. Ou encore, dans un effort de traiter de l'histoire et de la culture des régions du Québec, les artisans du chantier sur les histoires régionales ont été amenés à considérer une toute autre carte des «pays du Québec». Ils en ont identifié 19. Ces exemples sont révélateurs de la plasticité et de l'instabilité intrinsèque du concept de région.

**Les découpages institutionnels (en 99 régions d'appartenance et 16 régions administratives métropolitaines, centrales ou périphériques) ne permettent pas de rendre compte de toutes les réalités régionales.**

On comprend alors la difficulté pour les acteurs locaux de choisir définitivement le lieu d'ancrage principal de la régionalisation et de répondre ainsi au besoin régulièrement exprimé de ceux qui

acceptent difficilement la plasticité du concept de région et cherchent désespérément à faire coïncider tous les découpages territoriaux.

Le premier danger que comporte toute «carte des régions» est donc celui d'un certain impérialisme d'un découpage territorial particulier, souvent déterminé pour des raisons purement administratives, sur les autres types de découpage.

Il existe pourtant des cas sérieux de remise en question de ce découpage. Par exemple, la Beauce se sent à l'étroit dans Chaudière-Appalaches et elle aimerait bien s'en affranchir. Le cas du «Grand Montréal» en est un autre. Ainsi, les audiences publiques et le rapport du Groupe de travail sur Montréal et sa région<sup>5</sup>, ont permis tout récemment, en 1993, de mettre en évidence l'incongruité d'une carte des régions administratives qui bloque littéralement la mise en place de politiques et de mécanismes métropolitains pourtant essentiels à «un redressement durable du Grand Montréal»<sup>6</sup>, pour paraphraser un autre document gouvernemental.

Bien sûr, la carte des régions a été revue en 1988. Mais cette réforme est demeurée essentiellement cosmétique. S'il n'est plus question des 25 sous-régions — la création des MRC ayant rendu inutile ce deuxième palier — certaines des dix régions administratives (devenues régions de concertation) ont été subdivisées et les limites géographiques ont été ajustées pour tenir compte des territoires de MRC. Aucune analyse de la place des régions métropolitaines n'a eu lieu. Pourtant, la pertinence de la carte des régions est nécessairement confrontée aux caractéristiques et au poids exceptionnel des agglomérations de Québec et de Montréal et au fait que «depuis longtemps, le réseau urbain du Québec est si fortement centralisé et polarisé qu'il ne compte guère de villes moyennes»<sup>7</sup> capables de jouer avec conviction le rôle de relais régionaux.

**Le premier danger que comporte toute «carte des régions» est donc celui d'un certain impérialisme d'un découpage territorial particulier, souvent déterminé pour des raisons purement administratives, sur les autres types de découpage.**

## **La question de l'équité**

Le second danger est de bâtir des frontières éanches entre les régions, à l'encontre même de certaines dimensions de la réalité locale. Cela est bien illustré par l'exemple des schémas d'aménagement des MRC, surtout dans les grandes régions urbaines, chacune le réalisant sans tenir compte de ceux de ses voisines. Ce qui fait d'ailleurs que les arbitrages ont dû finalement être imposés par le gouvernement provincial plutôt que décidés par les MRC entre elles, ce qui est donc l'inverse de l'effet recherché dans l'opération de décentralisation.

On peut aussi à ce chapitre évoquer le fait que l'initiative de doter l'agglomération montréalaise d'une Commission métropolitaine de développement est venue surtout du gouvernement du Québec et de son ministère de la Métropole plutôt que des forces vives du milieu qui, préoccupées de développement local plus que de concertation régionale, ont généralement tendance à vouloir d'abord consolider leurs positions et trouver réponses à leurs besoins immédiats.

Par ailleurs, et cela est plus significatif encore, l'analyse de la demande de décentralisation à l'occasion des commissions régionales sur l'avenir du Québec nous fait voir que des communautés

locales ou des régions sont dorénavant comptables de toutes les interventions à se dérouler sur leur territoire. On mesure à la fois l'utilisation des ressources, les retombées et les effets structurants des interventions gouvernementales, des sociétés d'État comme des groupes privés, à partir de la seule référence territoriale.

L'argument central devient celui de la proximité géographique plutôt que la solidarité sociale. Dans cette perspective, plus la décision, la gestion ou les retombées se rapprochent de la communauté de base, voire de l'individu, meilleurs seraient en principe les résultats. Du même souffle se dégage l'impression que ce qui bénéficie à l'ensemble de la société ne touche personne.

À la limite de cette logique, on voit poindre un certain chauvinisme territorial marqué par la recherche de retombées économiques (politiques et sociales) de type «achat chez nous», mais surtout une certaine érosion du concept d'intérêt général, les intérêts particuliers ou locaux prévalant systématiquement sur les intérêts généraux de l'ensemble de la société. Dans un tel contexte, la décentralisation, lorsqu'elle ramène systématiquement les débats et les politiques sur le seul terrain de la communauté locale et de ses intérêts spécifiques, peut résulter dans la perte du sens de l'équité et dans l'exacerbation des disparités. D'autant plus que, dans un contexte de crise des finances publiques, on est peu enclin à accompagner les opérations de décentralisation de mécanismes appropriés de péréquation. Or, ce sont ces mécanismes qui permettent de pallier aux disparités nouvelles issues de la décentralisation.

Il est en fait significatif de constater qu'au lieu de prendre directement en compte cette question de l'équité, on semble préférer invoquer un nouveau principe aux parfums exotiques: la subsidiarité. On en propose toutefois une interprétation fort réductrice.

## Le principe de la subsidiarité: origines et implications

Depuis le milieu des années 80, le concept de subsidiarité a été remis en valeur par les débats sur la construction européenne, notamment à l'occasion de l'élaboration et de l'adoption de la Charte de l'autonomie locale du Conseil de l'Europe<sup>8</sup>. En effet, certains paragraphes de cette Charte, signée le 15 octobre 1985 et en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> septembre 1988, sont manifestement inspirés du principe de subsidiarité.

Porteur d'une philosophie politique personnaliste, le concept de subsidiarité, comme l'a montré Chantal Millon-Delsol, puise sa source dans un passé très lointain et a marqué la pensée politique européenne depuis Aristote<sup>9</sup>. À l'époque contemporaine, il a reçu sa formulation la plus achevée dans les encycliques pontificales consacrées à la doctrine sociale de l'Église catholique, notamment *Quadragesimo Anno* de Pie XI<sup>10</sup>.

**Dans un contexte de crise des finances publiques, on est peu enclin à accompagner les opérations de décentralisation de mécanismes appropriés de péréquation. Or, ce sont ces mécanismes qui permettent de pallier aux disparités nouvelles issues de la décentralisation.**

L'application du principe de subsidiarité devrait donc nous inciter à «rechercher autant que possible une gestion proche du citoyen et de n'y renoncer que pour des raisons d'absolue nécessité»<sup>11</sup>. Toutefois, dans l'esprit de la subsidiarité, privilégier la base par rapport au sommet a deux implications, aisément contradictoires: 1) la non-

ingérence de l'autorité supérieure qui ne peut intervenir que pour autant que l'autorité inférieure a révélé ou prouvé son incapacité; 2) l'obligation d'agir de l'autorité supérieure par une forme d'intervention qui encourage et appuie l'autonomie — bref, qui permette à chaque collectivité d'acquiescer les moyens d'exercer ses propres choix.

Le principe de subsidiarité est évoqué à plusieurs fins. Il est d'abord volontiers utilisé par ceux qui soutiennent la mise en place des nouvelles institutions ou le renforcement de la Communauté européenne. Les partisans d'une remise en question du modèle de l'État-providence y font aussi largement appel. L'essor du principe coïncide toutefois surtout avec une volonté de réaménagement des compétences entre, d'une part, l'État central et, d'autre part, les autres entités politiques autonomes. Plus précisément, le principe de subsidiarité accompagne la réflexion sur l'opportunité de créer un nouveau palier, généralement qualifié de régional, ou sur le renforcement du palier régional aussi bien dans les États unitaires que dans les États fédéraux.

En outre, s'il en est abondamment question, le principe de subsidiarité n'a pas encore donné lieu à des manifestations de première importance à l'intérieur des systèmes juridiques en vigueur (sauf peut-être en Allemagne où il est considéré depuis longtemps comme l'un des principes fondamentaux dans l'organisation du fédéralisme).

Il faut dire que les modalités d'application du principe de subsidiarité ne sont pas évidentes et n'ont pas encore été trouvées. Une tentative intéressante est toutefois celle du paragraphe 4.3 de la Charte de l'autonomie locale qui fournit quelques critères de la répartition des compétences entre l'autorité centrale et les paliers inférieurs (local et/ou régional).



L'exercice des responsabilités publiques doit, de façon générale, incomber, de préférence, aux autorités locales les plus proches des citoyens. L'attribution d'une responsabilité à une autre autorité doit tenir compte de l'ampleur et de la nature de la tâche et des exigences d'efficacité et d'économie<sup>12</sup>.

Si les notions de nature et d'ampleur de la tâche à entreprendre peuvent être relativement objectives, celles d'efficacité et d'autonomie sont éminemment subjectives. Or, force est de constater qu'en contexte québécois, dans une sorte de détournement de sens, le concept est généralement ramené à ces seuls deux critères subjectifs quand il n'est pas réduit au seul critère de l'efficacité. Ainsi, pour de nombreux intervenants privés et publics, la subsidiarité se résumerait à l'idée que chaque service public devrait être alloué à l'organisme ou à l'institution le mieux placé pour le rendre de la façon la plus efficace et aux meilleurs coûts<sup>13</sup>. La subsidiarité est, en quelque sorte, assimilée à une recherche d'équilibre entre le local (les divers local) et le national et surtout à une recherche d'efficacité des interventions de l'État.

**Il faut dire que les modalités d'application du principe de subsidiarité ne sont pas évidentes et n'ont pas encore été trouvées.**

Or, la subsidiarité est plus qu'une réactualisation du discours caractéristique du *public choice* et n'a pas que des implications administratives. Elle invite à des changements plus radicaux dans l'organisation de l'État, des changements qui ne peuvent pas tous être jugés uniquement à l'aune de l'efficacité et de l'efficacité économique.

Le principe de subsidiarité est de nature à redynamiser le débat toujours nécessaire sur les relations de pouvoir entre le centre et la périphérie. Il est, en effet, à la fois un principe d'organisation sociale qui veut que l'on ne retire à l'individu ou aux groupements qu'il constitue que les tâches qui ne peuvent être effectuées de manière plus efficace et plus satisfaisante par un groupement de niveau supérieur; un principe technique de répartition des compétences entre les autorités locales, régionales et nationales; une invitation à changer le mode d'intervention de l'État dans un sens qui favorise l'initiative en l'incitant à aider à faire au niveau adéquat plutôt qu'à faire lui-même<sup>14</sup>.

En somme, plus qu'à un simple réaménagement institutionnel en mesure d'adapter plus facilement les interventions de l'État à des réalités régionales différentes, l'application du principe de subsidiarité convie à «faire réaliser à l'autonomie locale un nouveau saut qualitatif»<sup>15</sup> et à repenser l'État.

**Or, la subsidiarité est plus qu'une réactualisation du discours caractéristique du *public choice* et n'a pas que des implications administratives.**

## **L'attrait du corporatisme**

Pour terminer, je voudrais soulever brièvement une dernière question qui n'est pas assez discutée malgré son impact éventuellement durable sur nos traditions démocratiques, soit l'attrait qu'exerce depuis quelques temps un certain corporatisme implanté au nom de la démocratie de participation.

Au nom d'un meilleur arrimage à la vie ou à la dynamique communautaire, on a assisté ces dernières années, surtout depuis la fin des années 80, au bricolage de structures de toutes sortes dans lesquelles on tente de faire cohabiter des élus et des non-élus (des représentants des chambres de commerce et des syndicats, des organisations communautaires et des agences de l'État, etc.). On finit par préférer la cooptation au suffrage direct comme principe de constitution des organes de décision des nouvelles régies régionales, conseils régionaux ou agences locales de toute sorte. Il y a là, à mon sens, un danger de perdre ce qu'on pourrait appeler la fibre démocratique puisqu'on confie à des non-élus, des individus qui n'ont pas vraiment d'imputabilité par rapport aux citoyens en général, des portions de gestion de l'État ou des budgets publics. Encore une fois, il y a un danger d'érosion du concept d'intérêt général quand ceux qui sont appelés à prendre les décisions représentent les intérêts particuliers (même si tout à fait légitimes) de ceux qui les ont nommés (cooptés).

**Au nom d'un meilleur arrimage à la vie ou à la dynamique communautaire, on a assisté ces dernières années, surtout depuis la fin des années 80, au bricolage de structures de toutes sortes dans lesquelles on tente de faire cohabiter des élus et des non-élus (des représentants des chambres de commerce et des syndicats, des organisations communautaires et des agences de l'État, etc.).**

Avant d'aller plus loin dans cette direction, il importerait de mener une réflexion approfondie sur

les rôles et les mérites respectifs de la démocratie de participation et de la démocratie représentative afin d'éviter de les substituer l'une par l'autre.

## Conclusion

Tout en partageant volontiers l'idéal de décentralisation qui a résolument pris racines dans la société québécoise, il me semble essentiel et incontournable d'examiner sérieusement les défis, les questionnements et les difficultés qui ne peuvent manquer de se poser. Il me semble essentiel de développer des solutions marquées par la recherche de l'équité et par le souci de la démocratie, tout en étant attentif à la diversité des réalités locales et régionales. Sinon, ce qui nous guette c'est de devoir bientôt affronter des problèmes au moins aussi sérieux que ceux que nous a légués le parti-pris centralisateur et bureaucratique qui s'est installé dans les années 60.

## Notes et références

- 1 Ce texte s'inspire très largement d'une communication présentée lors d'un colloque organisé par le Syndicat de la fonction publique, l'année dernière et reprend de larges extraits de «La décentralisation et la régionalisation: quelques pièges à éviter», dans PAQUEROT, S. (dir.) (1996). *L'État aux orties? Mondialisation de l'économie et rôle de l'État*, Montréal, éditions Écosociété, p. 150-156.
- 2 COLLIN, J.-P. (1996). *Rétrospective des expériences de régionalisation au Québec*, Montréal, INRS-Urbanisation, février, 46 p.
- 3 COLLIN, J.-P. (1996). *La régionalisation en Montérégie*, Montréal, INRS-Urbanisation, février, 26 p.
- 4 Chicoutimi, Hull, Montréal, Québec, Sherbrooke et Trois-Rivières (1993). *Pour la relance des grandes villes-centres et de leur région*, octobre, 49 p; Table ronde sur les villes-centres (1994). *Problématique des villes-centres au Québec*, Québec, Gouvernement du Québec, 90 p.
- 5 Groupe de travail sur Montréal et sa région (1993). *Montréal, une ville-région efficace, prospère et vibrante; à vocation internationale; au service de ses citoyens*, Montréal, décembre, 147 p.

- 
- 6 Conseil ministériel permanent de développement du Grand Montréal (1991). *Pour un redressement durable. Plan stratégique du Grand Montréal*, Québec, Gouvernement du Québec.
  - 7 LINTEAU, P.-A. (1995). «Québec et Montréal: des destins différents et complémentaires», *Forces*, n° 111, «Le Québec des régions», novembre, p. 49.
  - 8 Conseil de l'Europe (1991). *Charte européenne de l'autonomie locale*, Strasbourg, Conseil de l'Europe, Service de l'édition et de la documentation, «Série des traités européens», n° 122, février, 7 p.
  - 9 MILLON-DELSOL, C. (1992). *L'État subsidiaire*, Paris, PUF, 227 p.
  - 10 «On ne saurait ni changer ni ébranler ce principe si grave de philosophie sociale: de même qu'on ne peut enlever aux particuliers, pour les transférer à la communauté, les pouvoirs qu'ils sont en mesure d'exercer de leur seule initiative et par leurs propres moyens; ainsi ce serait commettre une injustice, en même temps que troubler d'une manière très dommageable l'ordre social, que de retirer aux regroupements d'ordre inférieur, pour les confier à une collectivité plus vaste et d'un rang plus élevé, les fonctions qu'ils sont en mesure de remplir eux-mêmes. L'objet naturel de toute intervention en matière sociale est d'aider les membres du corps social, et non pas de les détruire, ni de les absorber». Pie XI, *Quadragesimo Anno*, Montréal Institut social populaire, 1968, p. 33-34.
  - 11 Conseil de l'Europe (1994). *Définition et limites du principe de subsidiarité*, Strasbourg, Les éditions du Conseil de l'Europe, «Communes et régions d'Europe», n° 55, p. 12.
  - 12 Conseil de l'Europe (1991). *Définition et limites du principe de subsidiarité*, p. 3.
  - 13 Ministre d'État au développement des régions (1995). *Décentralisation: un choix de société*, Québec, Gouvernement du Québec, p. 5; Secrétariat au développement des régions (1887). *Politique de soutien au développement local et régional*, Québec, Gouvernement du Québec, p. 6.
  - 14 Conseil de l'Europe (1994). *Définition et limites du principe de subsidiarité*, p. 32.
  - 15 Conseil de l'Europe, *op. cit.*, p. 34.



# REVUE INTERNATIONALE P.M.E.

Vol. 10, n° 2 1997  
Presses de l'Université du Québec

## SOMMAIRE

### Éditorial

### Articles

*Pour une approche contingente de la spécificité de la PME*

Olivier TORRÈS

*Université Paul-Valéry de Montpellier III*

*Apprentissage et culture d'entreprise dans les PME: une analyse explorative intersectorielle*

Antonio MINGUZZI et Renato PASSARO

*Istituto di Ricerche sulle Attività Terziarie (IRAT)*

*Comparaison et explications des stratégies des PMI françaises et allemandes*

Jean-Louis LEVET

*Service du développement technologique et industriel au Commissariat général du plan*

Robert PATUREL

*École supérieure des affaires, CERAG*

### Note de recherche

*Les travaux publiés dans la Revue internationale PME depuis sa fondation: caractéristiques et tendances*

Pierre COSSETTE

*Université du Québec à Montréal*

### Note de lecture

*Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances*

Louis Jacques FILION

*Chaire MacLean-Hunter – École des HEC*

### Comptes rendus

### Informations

### Table des matières des revues associées

---

# Organisation territoriale des administrations publiques : comparaison internationale<sup>1</sup>

Isabelle Béchard<sup>2</sup>  
Université Laval

---

## Introduction

«Par l'adoption de mesures appropriées de déconcentration et de régionalisation, le gouvernement vise la simplification, l'amélioration et la rationalisation de l'ensemble de ses services tout en associant les communautés locales et régionales à la définition des priorités et à leur mise en oeuvre» (Gouvernement du Québec, 1997b: 51).

Ce sont avant tout les initiatives de réformes qui ont des répercussions sur la gestion des administrations publiques. Plusieurs initiatives touchant à la diminution de la taille des effectifs de la gestion publique, la privatisation, la décentralisation<sup>3</sup>, la déconcentration<sup>4</sup> ainsi que la définition des rôles des organismes du gouvernement central ont été mises de l'avant depuis 1995 dans plusieurs pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 1995). Par exemple:

- Le gouvernement américain a adopté une législation afin d'accroître la liberté d'action des États et des collectivités locales<sup>5</sup> en leur donnant plus de latitude dans la gestion des programmes de sources fédérales. De plus, il veut introduire un concept de partenariat axé sur les performances afin de regrouper les sources de financements et de supprimer les chevauchements

entre les paliers. L'objectif est de permettre aux administrations publiques de décider des actions à prendre face à leurs besoins mais également de les rendre imputables des résultats (OCDE, 1995: 87).

- Le gouvernement du Royaume-Uni a publié en 1994 un livre blanc sur la fonction publique: continuité et changement (*The Civil Service: Continuity and Change*). Ainsi, plusieurs changements ont été introduits. Par exemple, depuis 1992, neuf organismes ont été privatisés, 12 autres privatisations sont prévues et sept autres sont à l'étude. Les bureaux régionaux des ministères des Transports, du Commerce et de l'Industrie, de l'Emploi et de l'Environnement<sup>6</sup> ont été regroupés (OCDE, 1995: 169). En matière de gestion financière ministérielle, le Royaume-Uni envisage un système de gestion basé sur la réalisation des objectifs.

**Afin d'obtenir un meilleur aperçu du contexte global dans lequel les collectivités locales évoluent, les modèles québécois, allemand, danois, américain, français, anglais et suédois ont été comparés.**

Dans ce contexte, afin d'obtenir un meilleur aperçu du contexte global dans lequel les collectivités locales évoluent, les modèles québécois, allemand, danois, américain, français, anglais et suédois ont été comparés. Les modèles danois et suédois comportent fondamentalement les mêmes caractéristiques au point de vue structurel. Les modèles français et américain présentent de nombreuses formules de coopération possible mais souvent peu diversifiés. Le modèle anglais, actuellement en restructuration, subira une profonde transformation du palier régional. Enfin, le modèle allemand, le plus complexe, présente une combinaison de structures déconcentrées et décentralisées au sein d'une même administration.

### **Le Danemark: un partage clair des compétences**

La réforme de 1970 a entraîné la fusion des collectivités locales. Les comtés ont diminué de 24 à 14 et les municipalités de 1 388 à 273. La réforme a entre autres permis l'abolition des différences administratives entre les entités urbaines et rurales ainsi qu'une reformulation des règles de partage des responsabilités (Otto Jørgensen, 1994).

Ainsi, le modèle danois se caractérise par un partage clair des compétences entre deux niveaux de collectivités locales, un régional (les comtés) et un local (les communes). Les villes de Copenhague et de Frederiksberg ont à la fois les compétences et les pouvoirs normalement attribués aux comtés. En fait, près du tiers de la population vit dans la capitale, Copenhague, et son agglomération.

Au niveau des services locaux, c'est une législation cadre qui fixe les objectifs généraux et le seuil minimum de services. Les autorités locales et régionales sont ainsi libres de décider du meilleur scénario pour résoudre les problèmes posés en respectant les caractéristiques du milieu (Otto Jørgensen, 1994). Il n'existe pas au Danemark de

relations de subordination entre les comtés et les municipalités et leurs compétences ne se recoupent que rarement.

### **La Suède: un pas de plus vers la décentralisation**

Les réformes suédoises ont mené à deux grandes étapes de fusion des communes. La première, qui avait pour objet d'assurer un minimum de 2 000 habitants par commune, a réduit leur nombre de 2 500 en 1952 à 1 000 en 1964. Elle s'est appliquée principalement au milieu rural. La deuxième étape, qui s'est poursuivie jusqu'en 1974, visait à obtenir une taille minimale de 8 000 habitants par commune. Elle a réduit le nombre de communes à 286. Le mouvement des fusions n'a influencé ni la taille ni le nombre des comtés qui se sont maintenus à 24 (Petrelli et Dubois, 1994b: 48).

Une nouvelle réforme dans les années 80, fortement inspirée du secteur privé, a favorisé l'augmentation de la marge d'autonomie des administrations locales. Cette orientation s'est traduite par la diminution du nombre de fonctionnaires provinciaux et par la simplification des contrôles.

### **La France: une panoplie de structures, mais peu diversifiées**

C'est en 1986 que la France a connu les premières élections des conseils régionaux au palier provincial. Antérieurement, la loi de juillet 1972 avait accordé le statut d'établissement public aux régions et la loi sur la décentralisation d'avril 1982 leur avait attribué le statut de collectivité locale (Delcamp, 1994).

Il faut souligner que la réforme en France n'a pas remis en question les structures traditionnelles de l'administration publique. La tendance a été de créer de nouvelles structures et de conserver celles en place; il existe une panoplie de structures mais

---

une faible diversité des statuts. Cette tendance se reflète aussi dans le partage complexe des compétences et les enchevêtrements qui s'ensuivent. Ainsi, plusieurs compétences ne sont pas exclusives (Petrelli et Dubois, 1994d).

### **Les États-Unis: un système ad hoc**

Les États-Unis présentent une organisation à trois paliers avec quatre principales structures au palier local. Les responsabilités des municipalités sont dictées selon deux lois, la *Home Rule* et la *Dillion's Rule*, cette dernière ayant prépondérance. En fait, elle confirme la subordination des municipalités face aux paliers supérieurs. Par conséquent, les lois municipales doivent s'incliner devant celles de l'État et du gouvernement fédéral (Becquart-Leclercq, 1988). La *Home Rule* permet aux municipalités d'élaborer leur propre charte. Le conseil peut décider de la structure municipale, des règles de fonctionnement et il a également la possibilité de les modifier selon les expériences et les problématiques locales (Becquart-Leclercq, 1988). Pour modifier la structure municipale, le conseil forme une commission qui est chargée d'élaborer une nouvelle charte. C'est par référendum que son adoption sera décidée.

### **Le Royaume-Uni — L'Angleterre: un retour à la centralisation**

Le Royaume-Uni, composé de l'Angleterre, du pays de Galles, de l'Écosse et de l'Irlande du Nord, est gouverné par un souverain et un Parlement. Les règles régissant les collectivités locales varient d'un pays à l'autre, mais le Parlement demeure libre d'effectuer des changements dans l'organisation des administrations décentralisées (Warburton, 1994).

En 1972, le gouvernement a instauré un système à deux paliers lui permettant de réduire le nombre des collectivités locales de 1 400 à 400 (Petrelli et

Dubois, 1994b). Des changements survenus en 1986 ont conduit à l'abolition des comtés métropolitains, supprimant ainsi une partie du palier régional.

De plus, en 1991, le gouvernement a décidé de réexaminer les structures administratives en place au nom de l'amélioration de la qualité, de l'efficacité et des finances. Suite aux préoccupations provoquées par des conflits entre les administrations et le partage des compétences, la volonté du gouvernement de clarifier les responsabilités et les finances s'est manifestée en faveur d'une structure administrative à un seul palier (Foreign and Commonwealth Office, 1994). En Angleterre, la mise en place de la réorganisation devrait être complétée pour avril 1998.

La nouvelle réforme vise à regrouper l'ensemble des collectivités locales sous une même formule, celle des *unitary authorities*. Sur la base de regroupements, l'objectif est de créer des entités ayant entre 200 000 et 500 000 habitants. Cette reformulation a également entraîné une réorganisation des finances locales où la marge de manoeuvre des collectivités locales sera aussi limitée qu'antérieurement puisque le fonds local sera constitué à 70% de transferts gouvernementaux.

### **L'Allemagne: un dédoublement fonctionnel**

L'Allemagne a connu une réforme à la fin des années 60 qui a principalement mené à la fusion d'un nombre considérable de collectivités locales. Cette réduction n'a cependant pas engendré une simplification de la gestion des collectivités locales (Autexier, 1984). Afin d'éviter l'accroissement des structures territoriales allemandes, le gouvernement a instauré une formule de dédoublement fonctionnel. Cette formule permet au gouvernement, selon les besoins, de confier à une collectivité des tâches qui normalement seraient



attribuées à une collectivité de niveau supérieur. Par exemple, l'organisation des élections peut être déléguée à des effectifs déconcentrés du gouvernement qui rempliront leur mandat au sein de l'administration du palier régional, au lieu de créer une agence gouvernementale au palier provincial.

L'organisation territoriale allemande comporte des liens de subordination très bien définis entre les paliers. Par exemple, il est interdit à l'État fédéral de verser une subvention au palier local. Il doit obligatoirement passer par l'intermédiaire du palier régional (Eisenberg et Welz, 1994).

## Les collectivités locales

Au Danemark et en Suède, près d'un travailleur sur trois est à l'emploi du secteur public (tableau 1). En France, cette proportion est près d'un travailleur sur quatre alors que dans l'ensemble on retrouve moins de deux travailleurs sur dix.

Au sein des emplois de l'administration publique, on constate qu'au Danemark et en Suède plus des trois quarts des emplois sont décentralisés (tableau 1). Aux États-Unis cette proportion est d'environ 60% alors que pour les autres c'est près du quart des emplois qui est généré par les collectivités locales. Bien que les différences dans les organisations rendent difficiles les comparaisons, on remarque cependant, à la lumière de la ventilation des emplois, le rôle accordé aux collectivités locales d'une structure à l'autre.

Au Danemark et en Suède, la gestion et la prestation de services sociaux (soin de la santé, construction et entretien des hôpitaux, etc.) sont prises en charge par les paliers régional et local. Ces responsabilités sont également déléguées aux départements français mais dans une moindre mesure. Les collectivités locales danoises et sué-

doises sont aussi responsables de l'éducation de niveaux secondaire et primaire.

**Au Danemark et en Suède, près d'un travailleur sur trois est à l'emploi du secteur public. En France, cette proportion est près d'un travailleur sur quatre alors que dans l'ensemble on retrouve moins de deux travailleurs sur dix.**

En matière de développement économique, c'est généralement au palier provincial qu'on retrouve les initiatives. Toutefois, cette compétence n'est pas exclusive à ce palier. L'absence du partage de cette responsabilité procure ainsi aux paliers régional et local la liberté d'entreprendre des initiatives ou non.

## La structure des collectivités locales

Parmi les modèles étudiés, on retrouve uniquement en France une administration autonome où l'assemblée est élue par la population au palier provincial (tableau 2). En règle générale, la planification, la coordination et la gestion du territoire au palier provincial sont sous la responsabilité d'administrations déconcentrées. En fait, c'est une formule de plus en plus basée sur le concept de la régionalisation qui est mis de l'avant. La régionalisation est un concept large qui réfère à la fois à la décentralisation et à la déconcentration. Ce concept est principalement utilisé lorsqu'il s'agit de prendre en considération la participation des milieux locaux et régionaux au processus décisionnel (Gouvernement du Québec, 1997a).

**Tableau 1 – Population et emploi, 1994**

	Population	Emploi dans les administrations publiques par rapport à l'emploi total	Emploi dans les collectivités locales par rapport à l'emploi total de l'administration publique
	(en milliers)	(en %)	(en %)
Allemagne	81 407	14,9 <sup>1</sup>	28,97
Canada	29 251	20,4	38,86
<i>Québec</i>	7 282	18,3	35,87
Danemark	5 206	31,8 <sup>1</sup>	79,65
États-Unis	260 651	14,5	59,23
France	57 960	24,8	24,83
Royaume-Uni	58 375	16,9 <sup>1</sup>	—
<i>Angleterre</i>	48 707	—	—
Suède	8 781	32,6 <sup>1</sup>	77,44

Note: 1. 1993

Sources: Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), 1996a: 6-7 et 28-29; Statistique Canada, 1995: 267; Central Office of Information, 1997: 5.

Habituellement, on retrouve, pour l'ensemble des unités territoriales, deux paliers de collectivités locales décentralisées, soit un palier régional et un palier local. Le palier régional constitue un regroupement d'administrations municipales. Au Québec, le palier régional n'est pas élu au suffrage universel et ne dispose pas d'un pouvoir de taxation. La structure développée correspond aux autres structures de palier régional uniquement en matière d'aménagement du territoire où elle poursuit les mêmes objectifs. Par conséquent, les communautés urbaines et les MRC n'ont pas de pouvoir de taxation. Elles se financent principalement par une contribution des municipalités membres. Cette contribution totalise environ les trois quarts des budgets des communautés urbaines et plus des deux tiers des budgets des MRC (Gouvernement du Québec, 1996c: iv).

### **L'autonomie des collectivités locales**

Les collectivités locales sont principalement financées par la taxe foncière, la tarification des services, l'impôt sur le revenu et les transferts gouvernementaux. L'Allemagne, le Danemark et la Suède utilisent une partie de l'impôt sur le revenu pour financer une part importante des dépenses des collectivités locales. C'est au Danemark que l'impôt sur le revenu est le plus élevé. Il représente 52,1% des recettes fiscales de l'ensemble des administrations publiques. En Allemagne et en Suède, cette proportion est moins importante (OCDE, 1996a: 44-45).

**Tableau 2 – Synthèse de l'organisation territoriale des administrations publiques<sup>1</sup>**

	Québec	Allemagne	Danemark	États-Unis	France	Suède
<b>Unité territoriale</b>	province canadienne	pays fédéré	pays unitaire	pays fédéré	pays unitaire	pays unitaire
Population	7 282 000	81 407 000	5 206 000	260 651 000	57 960 000	8 781 000
Revenu personnel par habitant, 1994 (PIB en \$ US)	16 857	25 133	28 181	25 512	22 944	22 389
<b>Niveau central</b>		16 Länder dont 3 villes-États		50 états et le district de Colombia		
<b>Niveau provincial</b>	16 régions administratives	Regierungspräsidien	16 comités d'États	474 conseils régionaux	22 régions	24 administrations provinciales
<b>Niveau régional</b>	96 MRC 3 communautés urbaines 1 administration régionale	426 arrondissements 87 villes-arrondissements	14 comités 2 villes-comités	3 043 comités	100 départements dont 4 départements outre-mer	24 comités
Nombre / 100 000 habitants	1,37	0,63	0,31	1,17	0,56	0,27
Autonomie (% de transferts gouvernementaux)	11 %	35 % <sup>2</sup>	26 %	44 %	31 % <sup>2</sup>	25 %
<b>Niveau local</b>	1 410 municipalités 157 commissions scolaires	16 028 communes	273 communes	35 935 19 279 municipalités 16 656 townships 14 556 districts scolaires 33 131 districts spéciaux	36 551 communes	286 communes
Nombre / 100 000 habitants	19,36	19,69	5,24	13,65	63,06	3,26
Autonomie (% de transferts gouvernementaux)	3 %	35 % <sup>2</sup>	> 10 %	38 %	31 % <sup>2</sup>	20 %
<b>Formules de coopération (nombre)</b>	régie intermunicipale (121) organisme public de transport (25) office municipal d'habitation (654) société paramunicipale (30) société d'économie mixte (3)	groupe de travail syndicat (ou regroupement) association volontaire association des métropoles association régionale délégation de compétences	entreprise privée (gérée par une administration publique)	district spécial (33 131)	syndicat à vocation unique (12 907) syndicat à vocation multiple (2 287) syndicat d'études et de programmation charte intercommunale communauté de communes (554) district (312) syndicat d'aggloméra- tion (9) communauté de villes (4)	

administrations  
déconcentrées

1. L'Angleterre n'a pas fait l'objet de la synthèse puisque la réforme n'est pas terminée.  
2. Données compilées de l'ensemble des collectivités locales.

Le pourcentage des transferts gouvernementaux accordés aux collectivités locales permet de mesurer, en partie, leur degré d'autonomie. C'est au palier régional qu'on retrouve un pourcentage plus élevé des transferts gouvernementaux; il atteint 44% aux États-Unis (tableau 2). À l'exception du Québec, les transferts varient entre 10 et 30% au palier local. Au Québec, à peine 3% des revenus des municipalités québécoises proviennent de transferts gouvernementaux.

**En matière de développement économique, c'est généralement au palier provincial qu'on retrouve les initiatives.**

### **Le palier régional**

À l'analyse de la distribution du nombre d'unités régionales par classe de population, on constate qu'au moins 50% des unités régionales danoises et suédoises desservent une classe de population entre 200 000 et 300 000 (figure 1). Cette distribution correspond aussi à l'échelle de planification du palier provincial. Au Québec et aux États-Unis, plus des trois quarts des unités régionales ont moins de 100 000 habitants.

Au palier régional, le ratio du nombre d'unités municipales (municipalité, commune, district, *township*) par celui des unités régionales (MRC, arrondissement, comté, département) est relativement homogène d'un pays à l'autre, à l'exception de la France où le nombre moyen de communes par département est élevé. Toutefois, sur la base du nombre d'unités régionales par tranche de 100 000 de population, on constate un nombre élevé d'unités pour le Québec et les États-Unis (tableau 2).

### **Le palier local**

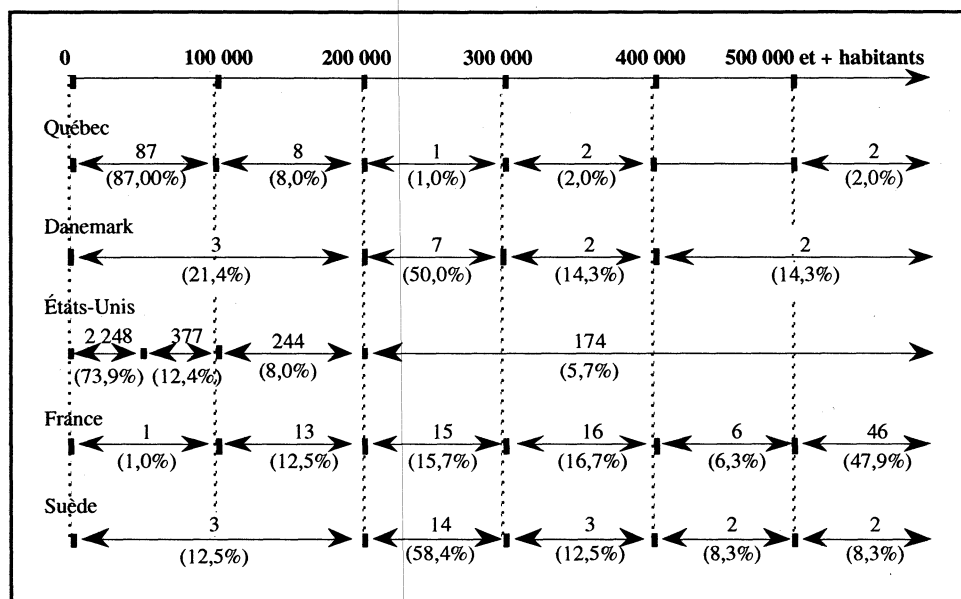
Selon la distribution du nombre d'unités municipales par classe de population, on constate pour le Québec, les États-Unis et la France qu'une très forte majorité de ces unités municipales ont moins de 10 000 habitants (figure 2). Aux États-Unis et au Québec, c'est près de 85% des unités qui ont moins de 5 000 habitants alors qu'en France près de 75% des unités ont moins de 1 000 habitants. Au Danemark et en Suède, on retrouve une taille plus importante des unités municipales; 27,8% des unités danoises ont entre 10 000 et 20 000 habitants et 47,9% des unités suédoises ont entre 10 000 et 25 000 habitants.

Au niveau local, on retrouve pour la France 63 communes par 100 000 habitants ce qui reflète bien le nombre élevé de communes françaises et leur faible densité (tableau 2).

### **Conclusion**

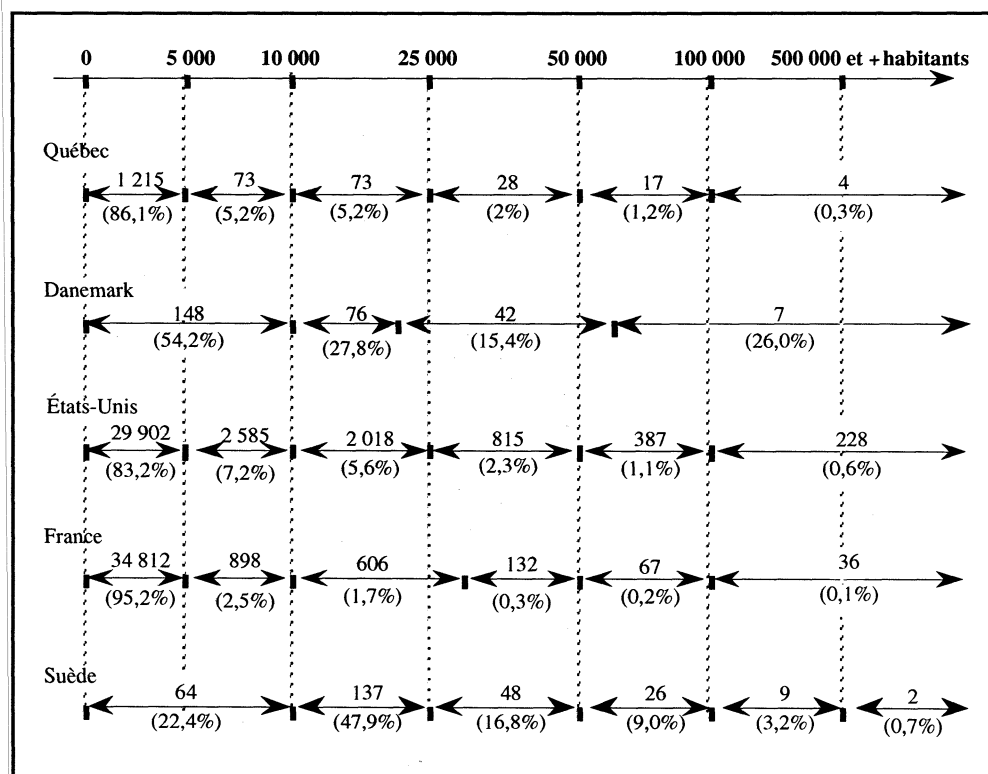
Malgré les particularités des modèles territoriaux des administrations publiques, on observe une tendance au regroupement des collectivités locales. Pour le Danemark et la Suède, cette tendance s'est traduite par la fusion des collectivités locales leur permettant d'atteindre un bassin élevé de population par comté et par commune. La nécessité d'obtenir une taille moyenne élevée par collectivité locale s'explique par la nature des compétences en matière de santé, de services sociaux et d'éducation qui leurs ont été confiées. Car dans ces pays près d'un travailleur sur trois est à l'emploi d'une administration publique et plus des trois quarts travaillent pour une collectivité locale.

**Figure 1 – Distribution des collectivités locales du palier régional par classe de population**



Sources: Gouvernement du Québec, 1996a, 1996b et 1996d; De Fleurian, 1991; Otto Jørgensen, 1994.

**Figure 2 – Distribution des collectivités locales du palier local par classe de population**



Sources: Gouvernement du Québec, 1996a, 1996b et 1996c; De Fleurian, 1991; Otto Jørgensen, 1994.

Au Royaume-Uni, la tendance est également à la fusion des collectivités locales mais dans un objectif de centralisation. La diminution du nombre de collectivités locales signifie aussi l'abolition d'un palier.

En France, la décentralisation et la présence de trois paliers de collectivités locales n'a pas demandé de fusion. Il en résulte cependant un certain chevauchement de responsabilités entre les paliers. De plus, de nombreuses formules de coopération entre les collectivités locales ont été mises en place au fil des ans. Ces formules leurs ont permis d'atteindre les seuils de population nécessaires pour dispenser certains services.

Aux États-Unis, le nombre de collectivités locales est également élevé. En règle générale, elles sont de faible densité. Une formule souple, celle des districts spéciaux, a été développée. Ce sont des administrations autonomes dotées d'un pouvoir de taxation et financées par leurs propres ressources. Ils sont créés quand ils permettent d'offrir un niveau supérieur de services, c'est-à-dire quand les bénéfices retirés sont supérieurs à ceux envisagés par une municipalité si elle offrait le service.

**Malgré les particularités des modèles territoriaux des administrations publiques, on observe une tendance au regroupement des collectivités locales.**

## Notes et références

- 1 Synthèse de l'étude réalisée pour l'Association des régions du Québec pour le Congrès national de l'Association des régions du Québec, 1er, 2 et 3 mai 1997, Centre des congrès, le Palace de Laval.
- 2 L'auteure remercie pour son aide M. Martin Lee-Gosselin, professeur du Département d'aménagement et responsable du Groupe de recherche interdisciplinaire mobilité, environnement, sécurité (GRIMES) de l'Université Laval.
- 3 La décentralisation implique le transfert des responsabilités et des compétences à une administration publique bénéficiant de sources de revenus autonomes et dont les membres sont élus au suffrage universel (Gouvernement du Québec, 1997a).
- 4 La déconcentration implique le transfert d'effectif sur un territoire donné ou la délégation de compétences aux collectivités locales. À la différence de la décentralisation, et, implicitement du transfert des compétences, le pouvoir administratif demeure au palier central, les effectifs et les collectivités locales lui sont ainsi redevables (Gouvernement du Québec, 1997a).
- 5 Ainsi, une administration publique bénéficiant de sources de revenus autonomes, d'un conseil élu et d'une assise territoriale désigne une collectivité locale. Une collectivité locale est une administration décentralisée qui administre les compétences qui lui ont été accordées par le gouvernement central (Gouvernement du Québec, 1997a).
- 6 Pour les pays du Royaume-Uni (l'Angleterre, le pays de Galles, l'Écosse et l'Irlande du Nord), les ministères de l'Environnement sont chargés des administrations locales, de l'habitation, de la construction, de la planification du territoire et de l'environnement.

## Bibliographie (partielle)

- AUTEXIER, C. (1984). «La République fédérale d'Allemagne», *La réforme des collectivités locales en Europe: stratégies et résultats*, sous la direction de Yves Mény, *Notes et Études documentaires*, Paris, La Documentation française, n° 4755, p. 31-55.
- BECQUART-LECLERCQ, J. (1988). *La démocratie locale à l'américaine*, PUF avec la participation de l'Université Lille II, Paris, 207 p.
- CENTRAL OFFICE OF INFORMATION (1997). *Britain 1996 an Official Handbook*, Londres, 554 p.
- CROZIER, M. (1988). *Comment réformer l'État? Trois pays, trois stratégies: Suède, Japon, États-Unis*, Paris, La documentation française, 124 p.

- DE FLEURIAN, D. (1991). *Dictionnaire national des communes de France*, Paris, Éditions Albin Michel Berger-Levrault.
- DELCAMP, A. (1994). «France: l'expérience de décentralisation», *Les collectivités décentralisées de l'Union européenne*, sous la direction de Alain Delcamp, *Notes et Études documentaires*, Paris, La Documentation française, n° 5004-05, p. 149-169.
- EISENBERG, E. et C. WELZ (1994). «Allemagne: collectivités locales et fédéralisme», *Les collectivités décentralisées de l'Union européenne*, sous la direction de Alain Delcamp, *Notes et Études documentaires*, Paris, La Documentation française, n° 5004-05, p. 19-58.
- FOREIGN AND COMMONWEALTH OFFICE (1994). «Local Government Reorganisation in England», *Local Government in Britain*, (page mise à jour le 1 août 1996) [www.local.doe.gov.uk/struct/reorg.htm](http://www.local.doe.gov.uk/struct/reorg.htm).
- FRÉCHETTE, P. et J.-P. VÉZINA (1990). *L'économie du Québec*, Québec, Éditions Études Vivantes, 4e édition.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (1996a). «Les États-Unis», *Coup d'oeil sur l'étranger*, cahier n° 1, Québec, Secrétariat au développement des régions, 19 p.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (1996b). «La Suède», *Coup d'oeil sur l'étranger*, cahier n° 2, Québec, Secrétariat au développement des régions, 19 p.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (1996c). «Le secteur local au Québec: organisation et fiscalité», *Fiscalité et financement des services publics, Oser choisir ensemble*, Les Publications du Québec, 52 p.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (1996d). *Répertoire des municipalités du Québec*, Québec, Ministère des Affaires municipales, 888 p.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (1997a). Avant-projet de loi pour une politique de soutien au développement local et régional, Québec, Secrétariat au dev. des régions.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (1997b). *Politique de soutien au développement local et régional*, Québec, Secrétariat au développement des régions, publication officielle, 51 p.
- GRAVEL, R.J. (1996). «Le phénomène régional au Québec: dimension administrative», *Le phénomène régional au Québec*, sous la direction de Marc-Urbain Proulx, Presses de l'Université du Québec, pp. 57-75.
- INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUE (1996). *Tableaux de l'économie française 1996-1997*, Paris, 195 p.
- NEWTON, K. (1984). «La Grande-Bretagne», *La réforme des collectivités locales en Europe: stratégies et résultats*, sous la dir. de Yves Mény, *Notes et Études documentaires*, Paris, La Documentation française, n° 4755, p. 13-29.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (1996a). *OCDE en chiffres. supplément à l'Observateur de l'OCDE*, Paris, n° 200, juin-juillet.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (1994). «Suède», *Études économiques de l'OCDE 1993-1994*, Paris, 169 p.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (1995). *Évolutions dans la gestion publique*, Paris, 194 p.
- OSTROM, V., R. BIS et E. OSTROM (1988). *Local Government in the United States*, Californie, Institute for Contemporary Studies, 251 p.
- OTTO JØRGENSEN, H. (1994). «Danemark: communes et comtés: le modèle nordique», *Les collectivités décentralisées de l'Union européenne*, sous la direction de Alain Delcamp, *Notes et Études documentaires*, Paris, La Documentation française, n° 5004-05, p. 91-115.
- PETRELLI, R. et S. DUBOIS (1994b). «Réforme des municipalités locales et régionales au Québec et à l'étranger», *Les collectivités territoriales au Québec: une vision d'avenir*, Québec, 80 p.
- PETRELLI, R. et S. DUBOIS (1994d). «Les compétences des collectivités locales: expériences étrangères et application théorique au cadre québécois», *Les collectivités territoriales au Québec: une vision d'avenir*, Québec, 29 p.
- STATISTIQUE CANADA (1994). *Emploi et salaires et traitements dans le secteur public*, n° 72-209, publication annuelle.
- STATISTIQUE CANADA (1995). *Comptes économiques provinciaux 1981/1994*, n° 13-213, estimations annuelles.
- UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC (1986). *Rapport de la commission d'étude sur les municipalités*, Québec.
- US DEPARTMENT OF COMMERCE (1995). *Statistical Abstract of the United States 1995*, États-Unis, 1045 p.
- WAGENER, F. (1983). «Structure générale de l'état et de l'administration», *L'administration publique en République fédérale d'Allemagne*, sous la direction de K. König, H.J. Von Oerzten et F. Wagener, Institut international d'administration publique, p. 69-90.
- WARBURTON, M. (1994). «Royaume-Uni: les vicissitudes du "gouvernement Local"», *Les collectivités décentralisées de l'Union européenne*, sous la direction de Alain Delcamp, *Notes et Études documentaires*, Paris, La Documentation française, n° 5004-05, p. 327-348.



## Jean-Charles Léonard de Sismondi (1773-1842): un humaniste visionnaire

André Joyal  
Université du Québec à Trois-Rivières

---

Gestion participative, partenariat, concertation, décentralisation, partage du travail, justice sociale, revenu de citoyenneté, État-arbitre, voilà autant de concepts ou de thèmes largement débattus dans nos médias et sur la place publique. Des idées de notre temps, dira-t-on, et d'aucuns pourraient ajouter qu'elles continueront d'alimenter les débats à l'aube du prochain millénaire. Dans le feu de la discussion, parmi les plus chauds adeptes des ces idées «nouvelles», bien peu sauront qu'ils ont été devancés par un Suisse, ancien banquier (à Lyon) et exploitant agricole (en Toscane) durant les années vingt du ...19<sup>e</sup> siècle. Eh oui, c'est à un fils d'un pasteur calviniste, né à Genève de parents grands voyageurs devant l'éternel, que l'on doit des réflexions qui lui méritent, à mon avis, le titre de premier économiste social-démocrate.

Mais diable! pourrait-on dire, comment expliquer sa faible notoriété en comparaison avec les Smith, Ricardo, Say, Malthus, Marx, Mill et autres Walras qui ont si fortement marqué la pensée économique du siècle de la révolution industrielle et qui servent toujours de référence? En effet, celui qui a découvert sa vocation d'historien et d'économiste en transportant ses pénates de l'Angleterre à l'Italie en passant par la France ne se retrouve aujourd'hui que dans d'austères traités d'histoire de la pensée économique. Mes professeurs ne m'en ont glissé un mot que pour lui accorder le mérite d'un concept (la mieux-value), qui allait

faire, un demi-siècle plus tard, le bonheur d'un grand intello barbu allemand. Cet ex-journaliste à la pige, sans rendre à César ce qui lui revient, parlera de «plus-value» dans un ouvrage (*Das Kapital*) qui aurait pu mériter à son auteur le prix Interallié s'il avait existé à l'époque. C'est un article publié sur Sismondi dans le *Newsletter* du *Human Economy Center* (Mankato, Minnesota) qui a attiré mon attention au milieu des années 80. Au point, que durant un congé sabbatique, j'ai eu le bonheur de lire l'essentiel de ses *Nouveaux principes d'économie politique ou de la richesse dans des rapports avec la population* (à cette époque les titres des ouvrages sérieux étaient plutôt longuets) publiés en 1819, soit à la même époque que les «Principes» de David Ricardo et de Robert. T. Malthus.

**C'est à un fils d'un pasteur calviniste, né à Genève de parents grands voyageurs devant l'éternel, que l'on doit des réflexions qui lui méritent le titre de premier économiste social-démocrate.**

En fait, Sismondi n'aura guère eu plus de chance que Malthus l'économiste (le même qui s'est rendu

célèbre par sa théorie de la population 20 ans plus tôt). Ce sont les Ricardo, Mill, et Marshall qui vont dominer la pensée économique anglo-saxonne durant tout le siècle, ne laissant la place, et ce dans une moindre mesure, en France et en Suisse, et en Autriche, qu'à Jean-Baptiste Say (école française), Léon Walras (école de Lausanne) et à Karl Menger à Vienne (école du même nom). La droite avait donc ses mentors. Quant à la gauche, pour sa part, elle n'avait que faire d'un quelconque réformiste, d'un intellectuel qui, comme on le verra, ne pouvait imaginer un système économique sans marché. Le père Marx, comme on le pense bien, occupait tout le terrain.

**Faut dire que notre homme, entre deux visites de ses terres et entre deux ouvrages, prend le temps d'entretenir de bonnes fréquentations. En levant le petit doigt dans rien de moins que le salon de Mme de Staël, il se fait des amis, entre autres Stendhal, qui ont beaucoup lu sinon beaucoup écrit, eux aussi.**

### Un auteur prolifique

On se demande aujourd'hui comment il était possible d'écrire autant sans système de traitement de texte et de correcteur d'orthographe, voire de syntaxe. Fier de son expérience à la tête d'une entreprise agricole — excellent moyen pour se frotter aux lois de l'économie — notre homme publie un premier ouvrage sur l'agriculture toscane sur un air de bel canto. Mais ses souvenirs de jeunesse dans la campagne de la fière Albion

l'incite cette fois à écrire un premier véritable livre d'économie: *De la richesse commerciale* (1801). Rien de moins qu'un hommage aveugle aux grand Adam Smith et au monde merveilleux d'une économie savamment guidée par sa main invisible. Oui, avant Huxley, Sismondi croyait avoir découvert chez le grand maître écossais d'Edinburgh le meilleur des mondes possibles. Qu'il lui paraissait beau le libéralisme à papa. Mais tant qu'à vivre au pays des pâtes fraîches, pourquoi ne pas en écrire l'histoire? Pendant que le blé pousse, il écrit non pas un livre mais 16 (!), et ce en se concentrant sur l'Italie du Moyen-âge et sans «surfer» sur Netscape pour trouver des références bibliographiques. Ouf! C'est à nous f... des complexes. Par la suite, après avoir écrit un traité sur la constitution française — peut-on trouver mieux comme soporifique non chimique? — voilà que Sismondi revient à l'économie. Comme on va le voir, tout un *come back*!

Faut dire que notre homme, entre deux visites de ses terres et entre deux ouvrages, prend le temps d'entretenir de bonnes fréquentations. En levant le petit doigt dans rien de moins que le salon de Mme de Staël, il se fait des amis, entre autres Stendhal, qui ont beaucoup lu sinon beaucoup écrit, eux aussi. Ça influence son homme. Et c'est le père de l'économie moderne, porté aux nues dans un précédent ouvrage, qui va écopier de même que son plus célèbre disciple: le génial propriétaire terrien David Ricardo.

### Un virage à 180 degrés

Le libéralisme conduit à une allocation optimale des ressources, a-t-il déjà cru sous l'influence de ses lectures de jeunesse. «Mon œil!» dira sans ménagement un Sismondi méconnaissable. Il s'en prend essentiellement à Ricardo, en voie — non sans raison — de devenir célèbre. Celui qui allait recevoir le titre de véritable premier économiste

«scientifique» ou «classique» a abondamment utilisé la forme déductive qui influence toujours le courant dominant chez les économistes contemporains. Oui, comme le dit si bien la fameuse blague: «Sur une île déserte, pour ouvrir la boîte de *beans*, l'économiste posera toujours l'hypothèse qu'il possède un ouvre-boîtes». Supposons que... Supposons que... combien de paragraphes des fameux *Principes de l'économie et de l'impôt* commencent sur une supposition? On le sait, faut abstraire ou modéliser pour expliquer. Mais, si Mme Rolnd en montant les marches de la guillotine a dit: «Liberté, combien de crimes on commet en ton nom», on pourrait la paraphraser en disant: «Modélisation économique, combien d'énormités on écrit en ton nom». Mais lisons plutôt Sismondi:

«Il n'y a peut-être aucune manière de raisonner qui expose à plus d'erreurs que celui qui consiste à se faire un monde hypothétique tout différent du monde réel pour lui appliquer son calcul.»<sup>1</sup>

**Pour Sismondi, l'économie politique n'est pas une science de calcul mais une science morale. Elle égare quand on croit se guider par les nombres: elle ne mène au but que quand on apprécie les sentiments, les besoins et les passions des hommes.**

Ricardo se fait reprocher sa négation de l'homme: «Il fait absolument abstraction de l'homme et ne propose pour but de la science (NDA: économique) que l'accroissement des richesses<sup>2</sup>». Pour Sismondi, l'économie politique n'est pas une science de calcul mais une science morale. Elle égare quand on croit se guider par les nombres:

elle ne mène au but que quand on apprécie les sentiments, les besoins et les passions des hommes. En somme, tel que le veut l'indicateur de développement humain de l'ONU, tant affectionné par le gouvernement fédéral, l'économie est plus qu'une somme d'indicateurs quantitatifs. Il importe donc de prêter attention aux conditions de vie des gens, et en tout premier lieu la grande majorité que constitue la classe laborieuse.

Cette dernière est trop souvent victime des aléas de la conjoncture économique. En tout premier lieu, notre historien-économiste s'en prend au principal dogme de l'économie de son temps, le même qui a été replacé sur son piédestal avec le retour en force des idées conservatrices qui a accompagné l'avènement au pouvoir de Ronald Reagan et de Margaret Thatcher au début des années 80: la fameuse loi de Say. Celle-ci stipule que l'offre crée sa propre demande: laissons les entreprises libres de leurs actions et elles vont donner lieu au pouvoir d'achat leur permettant d'écouler leurs produits tout en préservant les emplois. Sismondi sera, avec Malthus et Marx, parmi les très rares économistes à reconnaître l'existence de crises économiques et leur cortège de malheurs. L'ouvrier en est bien sûr l'innocente victime, à un point tel, selon lui, que le chômeur en arrive à envier le soldat mort sur le champ de bataille. À ses yeux, le fait que l'ouvrier ne puisse jamais être assuré de la pérennité de son emploi constitue le plus grand défaut de la société. Un défaut, on l'admettra, qui n'épargne pas la société contemporaine. Il en allait autrement, avant la révolution industrielle lorsque les ouvriers (les petits artisans) pouvaient, autant que faire se peut, planifier leur futur en fonction de leurs perceptions de l'évolution de leur situation économique. Avec le monde des usines, l'ouvrier n'est pas en mesure de connaître l'évolution du marché. Alors, comment le tenir responsable d'avoir pris femme et d'avoir rempli sa mansarde d'enfants? Il écrit:

«Ainsi, plus le pauvre est privé de toute propriété, plus il est en danger de se méprendre sur son revenu et de contribuer à accroître une population qui ne correspond point à la demande du travail et ne trouvera point de subsistance.»

Non, pour Sismondi, le respect des lois de l'économie n'assure en rien l'instauration d'un monde harmonieux. Il attribue l'occurrence de crises économiques à une mauvaise répartition des revenus. Plus d'un siècle avant Keynes, il estime qu'une épargne trop grande des riches, d'une part, et une insuffisance de consommation des moins fortunés, d'autre part, favorisent le retour périodique de crises économiques. Alors que ses contemporains voyaient dans les diminutions des salaires une possibilité de ramener l'économie en équilibre, au contraire il préconise (100 ans avant Henry Ford) une augmentation des salaires afin de stimuler la demande et par la suite la production. Il attire l'attention sur la nécessité de tenir compte que le pouvoir de consommer n'est pas nécessairement proportionnel au pouvoir de produire. Il ne faudrait donc pas confondre commerce et consommation. Il écrit: «Le commerce en distribuant les choses produites sert la demande mais ne la crée pas». C'est ce dont se sont rendu compte les hommes d'affaires occidentaux lorsqu'à la mort de Mao Zedong, ils se sont précipités en Chine croyant y trouver le pactole. S'ils ont trouvé une demande immense, ils ont aussi constaté une absence de pouvoir d'achat. IBM n'était pas intéressé à échanger ses ordinateurs pour des sacs de riz.

En relation précisément avec le tiers-monde — dont la Chine est en train de sortir non sans avoir pratiqué depuis 30 ans une politique des naissances très drastique — Sismondi, s'il revenait sur terre, présenterait à Jean-Paul II une opposition très coriace. En effet, ils reproche à l'Eglise d'encourager les naissances sous le prétexte que la

Providence veillera sur ses enfants (!). Il écrit: «C'est l'instruction religieuse, la législation, l'organisation sociale qui favorisent l'augmentation de la population au-delà de ce qu'exige la demande de travail.» Pour lui, les gouvernements ont toujours encouragé les naissances pour des raisons de puissance: la chair à canon. Ensuite, on accuse les chômeurs en trop grand nombre de ne pas se prendre en main... Quel système!, pourrait-on dire. Ou s'interroger: quelle alternative à une économie de marché où les riches s'enrichissent et les pauvres s'appauvrissent? Ici, Sismondi ne manquera pas d'étonner et de décevoir certains.

**Il préconise (100 ans avant Henry Ford) une augmentation des salaires afin de stimuler la demande et par la suite la production.**

### **Non au socialisme, non à l'économie alternative (ou sociale)**

Sismondi avoue ne pas pouvoir imaginer un système économique fonctionnant avec succès sans le mécanisme du marché. L'entreprise doit être privée: «Il me semble presque au-dessus des forces humaines de concevoir un état de propriété absolument différent de celui que nous fait connaître l'expérience». Mais attention, notre homme croit au changement. Un siècle et trois quarts avant la création du Fonds de Solidarité de la FTQ, il affirme en la possibilité d'associer les intérêts des travailleurs et des propriétaires-capitalistes. Il préconise rien de moins qu'une communauté d'intérêts au lieu d'une opposition entre travailleurs et capitalistes.

«Il faut donner aux maîtres un intérêt à faire passer leurs ouvriers dans un rang supérieur: il faut que l'homme qui s'engage dans une manufacture commence, il est vrai, par travailler pour un simple salaire, mais qu'il ait toujours devant lui l'espérance d'arriver, par sa bonne conduite, à une part dans les profits de l'entreprise.»

On croirait lire Bernard Lemaire de Cascades à Kinsey Falls. Il envisage un système caractérisé par le partage des grandes entreprises en ateliers indépendants (cercles de qualité) plutôt que de les laisser sous la direction d'un seul chef.

**Un siècle et trois quarts avant la création du Fonds de Solidarité de la FTQ, il affirme en la possibilité d'associer les intérêts des travailleurs et des propriétaires-capitalistes. Il préconise rien de moins qu'une communauté d'intérêts au lieu d'une opposition entre travailleurs et capitalistes.**

Utopique, rêveur notre ancien banquier? Au siècle dernier il y avait lieu de le juger ainsi. Pas surprenant que Marx n'en fera pas ses choux gras. Moi le premier, j'aurais dit: «Gee Cee va te faire cuire un oeuf et vive la première Internationale!». Mais, pourrait-on dire, si avec raison il ne voyait pas dans le socialisme une alternative au capitalisme, pourquoi n'a-t-il pas considéré une troisième voie? Il est contemporain de Robert Owen, le père du mouvement coopératif. Pourquoi n'est-il pas monté dans le bateau de ce très grand humaniste? Peut-être a-t-il deviné qu'à la fin du 20<sup>e</sup> siècle, au Québec comme ailleurs, les coopératives de production occuperaient moins de 1% de main-

d'oeuvre active. En conséquence, il n'accordait pas une grande importance à ce que l'on va désigner plus tard comme étant l'économie sociale si chère à la Fédération des femmes du Québec.

**On retrouve ici le concept d'État-arbitre, à tout le moins, à défaut d'y reconnaître celui d'État-providence qui n'a plus bonne presse.**

À défaut d'être un révolutionnaire ou un alternatif, Sismondi se présente tout simplement, longtemps avant la lettre, comme un réformateur social. Pour lui, l'État doit bien se garder de soutenir les entreprises non rentables (les canard boiteux) mais de veiller au maintien de la justice sociale: «L'action gouvernementale est justifiée car seules les institutions permettent aux individus de ne pas agir contre leurs intérêts collectifs en suivant leur inclination individuelle». On retrouve ici le concept d'État-arbitre, à tout le moins, à défaut d'y reconnaître celui d'État-providence qui n'a plus bonne presse. On conçoit facilement l'opposition qu'afficherait aujourd'hui Sismondi au néo-libéralisme dominant. Ses arguments ne manqueraient pas pour stigmatiser un système économique qui laisse s'accroître l'écart entre les riches et les pauvres. On devine avec quelle verve il critiquerait l'économie de plein-emploi qui prévaut aux États-Unis où les exclus n'ont jamais été aussi nombreux et où une forte proportion de travailleurs touche moins de 15 000\$ par année. Qu'aurait-il écrit, dans la foulée de Jeremy Rifkin (*La fin du travail*), pour défendre les victimes de licenciements technologiques? Oui, il y a tout lieu de croire qu'il se montrerait favorable à l'instauration d'un revenu de citoyenneté préconisé par beaucoup d'intellectuels européens. Mais son pragmatisme en aurait fait aussi un défenseur de la réforme de l'aide sociale

---

préconisée par la ministre Louise Harel: justice sociale oui, mais pas au point de payer les jeunes pétants de santé à ne rien faire. S'il rejetait un système caractérisé par le principe du chacun pour soi, il ne croyait pas moins que chacun devait faire son effort. En mots modernes: aide toi et le ciel (l'État) t'aidera. Salut Jean-Charles!

**Il y tout lieu de croire qu'il se montrerait favorable à l'instauration d'un revenu de citoyenneté préconisé par beaucoup d'intellectuels européens.**

## Notes

- 1 *Nouveaux principes d'économie politique*, 3e édition, Seheber, Paris, 1951, p. 256.
- 2 *Ibid*, p. 248, 2<sup>e</sup> tome.

# «Les défis et les options de la relance de Montréal»

Sous la direction de Luc-Normand Tellier  
Presses de l'Université du Québec

Depuis quelques années, l'économie de Montréal ne semble être qu'un sujet de morosité. Face à cette situation, les auteurs, après avoir dressé un tableau des tendances récentes de cette économie, se penchent sur l'avenir des tendances récentes de cette économie, se penchent sur l'avenir en proposant des défis, puis en esquisant des options politiques et fiscales.

Le premier défi est celui de la relance économique de Montréal dans une perspective de long terme. Le second défi a trait au «recyclage» des zones industrielles délaissées du centre de l'agglomération montréalaise. Le troisième défi traite de la mobilité des biens et des personnes: saurons-nous développer de nouvelles approches en matière de transport qui permettront de soutenir la compétitivité de l'économie montréalaise? Le quatrième défi touche à la notion de développement durable et à l'écologie: l'étalement urbain que connaît l'agglomération montréalaise est-il compatible avec la recherche de l'optimalité écologique? Le cinquième défi tient à la diversité de la société montréalaise et même à la «diversité des diversités» observées ça et là à travers l'agglomération, la diversité du centre contrastant fortement avec la diversité de la périphérie du tissu urbain montréalais.

Trois options politiques et fiscales sont proposées afin de relancer Montréal. La première, l'option «montréaliste», insiste sur la nécessité de renforcer le centre par rapport à la périphérie de l'agglomération, afin de redonner à Montréal sa capacité de concurrencer les autres grandes zones métropolitaines du continent. La seconde option, que nous appellerons l'option «métropolitaine», vise à regrouper tous les acteurs de la grande région de Montréal par le biais d'une Commission métropolitaine: c'est l'option retenue par le ministre d'État à la métropole. Enfin, une troisième option, l'option interrégionale, propose de situer la relance de Montréal dans une stratégie fondée sur la nécessaire synergie entre toutes les régions du Québec.

Ont collaboré à cet ouvrage:

**Chantal Beaudoin**, Ville de Montréal  
**Jean-Pierre Collin**, INRS-Urbanisation  
**Luc Gagnon**, Hydro Québec  
**Annick Germain**, INRS-Urbanisation  
**Florence Junca-Adenot**, Agence métropolitaine de transport  
**Richard Morin**, UQAM

**Robert Petrelli**, UQAM  
**Danielle Pilette**, UQAM  
**Marc-Urbain Proulx**, UQAC  
**Jean-Claude Thibodeau**, INRS-Urbanisation  
**Maxime Trottier**, Ville de Montréal



# «Territoires d'avenir: pour une sociologie de la ruralité»

Bruno Jean  
Presses de l'Université du Québec

Quelle est la place de la ruralité dans le monde moderne?

Dans cet ouvrage, basé sur une vingtaine d'années de recherche en sociologie rurale, l'auteur tente d'apporter un éclairage nouveau sur plusieurs dimensions de l'avenir des territoires ruraux: les mutations du monde rural contemporain, l'évolution de l'exploitation agricole familiale et le développement durable des campagnes. La ruralité n'est pas disparue avec la modernité, elle est engagée dans un processus de restructuration.

Les stratégies de développement régional ne pourront être construites sans prendre en compte les mutations socio-économiques du monde rural comme la dissociation entre le milieu agricole et le milieu rural et l'émergence des nouvelles fonctions de l'espace rural: résidentielle, récréative, touristique, environnementale, etc., sans oublier les activités économiques structurantes comme l'agriculture et la forêt. Par ailleurs, une meilleure connaissance de ces dynamiques rurales devrait permettre aux décideurs de mettre en oeuvre des politiques régionales et rurales plus appropriées à la ruralité d'aujourd'hui.

Ce livre s'adresse autant aux étudiants en agriculture et en développement rural ou régional qu'aux nombreux acteurs du développement local en milieu rural. Il se veut un outil d'animation de la ruralité.

*Bruno Jean est professeur au département des sciences humaines de l'Université du Québec à Rimouski et membre du Groupe de recherche en développement régional de l'Est du Québec. Spécialiste en développement rural, il est associé à plusieurs programmes de recherche*

# Nouveautés de la collection «Entreprendre»

Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship sont fières de vous présenter leurs nouveautés, 7 volumes, 17 guides de gestion ainsi que la version 2.0 du logiciel *Devenez entrepreneur - Plan d'affaires*.

## 17 guides de gestion

Cette première série de guides de gestion s'adressent aux entrepreneurs en affaires depuis peu (0-3 ans). Ces guides, conçus par le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST), ont pour objectif de fournir des outils de consultation simples et rapides permettant aux entrepreneurs, pris dans le feu de l'action, d'acquérir ou de développer des connaissances de base dans des domaines précis. En plus d'être accessibles sur le marché, les guides serviront à des ateliers de formation offerts par le MICST regroupant chacun une quinzaine d'entrepreneurs provenant d'un même secteur.

La présentation de la série s'aligne sur les ateliers de formation et se divise en deux groupes d'ouvrages. Les ateliers de base intitulés:

1. La gestion du temps
2. L'art de négocier
3. La comptabilité de gestion
4. la gestion financière
5. La gestion des ressources humaines

Et les ateliers facultatifs intitulés:

6. Le marketing
7. La vente et sa gestion
8. La gestion de la force de vente
9. Le marchandisage
10. La publicité
11. L'exportation
12. La gestion de la production
13. La gestion des stocks
14. La sécurité
15. La réglementation
16. Le service à la clientèle
17. Le marketing de mon produit technologique

### ***Comment gagner la course à l'exportation***

Georges VIGNY, 1998, 270 pages.

Le Canada occupe la première place parmi les pays membres du Groupe des Sept pour le volume des échanges commerciaux par habitant. Nous exportons trois fois plus par habitant que les Américains et deux fois plus que les Japonais. Quelque 40% des biens et services que produit le Canada sont destinés à l'exportation.

Ces chiffres impressionnent. Ils mettent aussi en relief notre dépendance à l'égard de ce secteur névralgique. De fait, l'exportation est aujourd'hui le levier essentiel de notre croissance économique et constitue un facteur déterminant dans la création d'emplois permanents. De là à dire que la survie de votre entreprise se joue peut-être sur les marchés extérieurs, il n'y a qu'un pas. Et Georges Vigny le franchit sans hésitation.

De la trousse du chef d'entreprise planifiant son premier voyage aux différentes étapes de la conquête, des marchés et secteur les plus prometteurs aux ressources mises à votre portée en passant par le jargon de l'exportateur, l'auteur vous mène, dans une démarche pratico-pratique qui caractérise les guides d'affaires de la collection «Entreprendre», aux nouvelles frontières des entreprises conquérantes.

#### **L'auteur**

Auteur de *l'Offre irrésistible* et de *Rebondir après une rupture de carrière*, chroniqueur au magazine PME, où il tient la nouvelle rubrique consacrée aux défis et aux perspectives de l'exportation, Georges Vigny combine plus de 25 ans d'expérience en marketing direct, en journalisme et en communication. Avec *Comment gagner la course à l'exportation*, il illustre une nouvelle fois sa réputation de communicateur hors pair et de décideur motivant.

### ***La révolution du savoir dans l'entreprise***

Fernand LANDRY, 1998, 163 pages.

S'inspirant d'expériences souvent mouvementées mais toujours passionnées comme négociateur, conférencier, inventeur et surtout, entrepreneur, Fernand Landry lève le voile sur les embûches que rencontrent les gens d'affaires.

Ce livre apporte bon nombre de réponses aux dirigeants d'entreprises qui préfèrent apprendre des erreurs des autres. Exempt de théories ronflantes (c'est garanti!), *La révolution du savoir dans l'entreprise* fourmille d'anecdotes ainsi que d'expériences utiles pour donner des repères dans le tourbillon social, technologique et économique actuel. C'est un livre phare écrit dans le style clair et concis qu'apprécient les gens qui ont peu de temps pour lire.

*La révolution du savoir dans l'entreprise* approfondit des sujets comme la revanche du consommateur, la métamorphose du marché du travail, la croissance foudroyante du virtuel, l'art subtil de la négociation avec un fonctionnaire et la protection souvent futile d'un brevet, sans compter bien d'autres réalités courantes qui ont transformé le management en un véritable défi pour qui ose foncer et innover. Il y a encore de la place au sommet. Et il n'y a rien de tel qu'un témoignage instructif, vivant et honnête pour découvrir les raccourcis qui permettent de l'atteindre.

#### **L'auteur**

Diplômé en physique de l'Université de Sherbrooke, Fernand Landry assume, entre autres, la direction du Centre spécialisé de technologie physique du Québec et du Centre national du transport en commun, deux centres de transfert de technologie en électromécanique et automatisation industrielle. Il a cumulé plus de 20 années d'expérience dans plusieurs compagnies à titre de président-fondateur, de président, de directeur général et d'administrateur.

### ***Comment faire un plan de marketing stratégique***

Pierre FILIATRAULT, 1997, 198 pages.

La satisfaction de la clientèle, l'adaptation des produits et des services aux besoins changeants des marchés, l'innovation (dans tous les domaines de l'entreprise), le lancement de nouveaux produits et services, les réactions devant la concurrence, le service à la clientèle et la vente sont des responsabilités de la «fonction marketing». Pour gérer de façon efficace l'ensemble de ces activités, la rédaction d'un plan de marketing stratégique se révèle la solution toute indiquée.

Le plan de marketing aide à définir la mission et à déterminer la direction que l'on donne à l'entreprise, à fixer des objectifs réalistes et à élaborer des stratégies novatrices et structurées. Il contribue à mieux cibler les marchés offrant le meilleur potentiel, à cerner les avantages concurrentiels durables et à coordonner les efforts de marketing de façon à optimiser le rendement. En d'autres mots, c'est à la fois un outil de travail qui permet de déterminer où l'on va et comment on compte s'y rendre. Dans *Comment faire un plan de marketing stratégique*, vous découvrirez, à l'aide d'un exemple concret, la démarche à suivre, étape par étape, pour élaborer un plan de marketing gagnant

#### **L'auteur**

Professeur de marketing à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, Pierre Filiatrault, ing., M.B.A., Ph.D., possède une longue expérience dans les domaines de la formation et de l'intervention. Il enseigne entre autres dans les programmes de M.B.A. Chercheur chevronné, il est l'auteur de nombreux livres et articles traitant du management du marketing. Il agit comme expert-conseil auprès de plusieurs entreprises.

### ***Profession: travailleur autonome***

Sylvie LAFERTÉ et Gilles SAINT-PIERRE, 1997, 272 pages.

L'idée de devenir travailleur autonome vous sourit? Vous êtes déjà travailleur autonome et ressentez le besoin de vous ressourcer? Voici un ouvrage fait sur mesure pour vous! *Profession: travailleur autonome* permet de faire le point sur les différents avantages et inconvénients relatifs à cette profession en pleine croissance. Aussi, ce livre pratique vous guide dans l'action en approfondissant des thèmes comme l'idée d'entreprise, la mise en marché et la gestion du temps.

La personne qui s'intéresse à la question du travail autonome y trouvera:

- une foule d'exercices qui vous aideront dans votre démarche;
- des exemples à profusion;
- une liste d'adresses de sites Internet intéressants;
- un exemple de plan d'affaires réel et complet.

#### **Les auteurs**

Depuis 1985, Sylvie Laferté travaille dans le domaine de l'entrepreneuriat et du démarrage d'entreprise. Travailleuse autonome et détentrice d'une maîtrise en gestion des PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières, elle agit, entre autres, comme conseillère et chargée de cours auprès de l'Institut d'entrepreneuriat de l'Université de Sherbrooke.

Détenteur d'un doctorat en gestion de l'Université de Montpellier, Gilles St-Pierre est professeur de management et directeur de l'Institut d'entrepreneuriat de l'Université de Sherbrooke. Il est aussi codirecteur et fondateur de la revue *Organisation* qui est publiée conjointement par l'Université de Sherbrooke et l'Université du Québec à Chicoutimi.

***Des marchés à conquérir - Guatemala Salvador Costa Rica Panama***

Pierre R. TURCOTTE, 1997, 358 pages.

Un soleil toujours resplendissant, une brise chaude, des paysages à couper le souffle, des gens chaleureux, c'est ça, l'Amérique latine! Le Guatemala, le Salvador, le Costa Rica et le Panama sont autant de pays qui font le pont entre l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud, autant de pays qui représentent une porte d'entrée vers la plupart des marchés de cette région du globe.

À la suite d'un séjour d'un an en Amérique latine, où il a rencontré une foule de gens d'affaires et de représentants du gouvernement, l'auteur trace un portrait économique, géographique, historique, social et politique des quatre pays qui ont retenu son attention. Sur place, il a constaté que le Guatemala, le Salvador, le Costa Rica et le Panama offrent des occasions d'affaires insoupçonnées. En effet, les ressources naturelles y sont abondantes, les marchés y sont en pleine expansion, l'industrie touristique ne cesse d'y gagner en importance et le développement des infrastructures profite du soutien d'organismes gouvernementaux. En outre, une main-d'oeuvre industrielle et peu coûteuse fait de ces pays des endroits de rêve pour bâtir des partenariats avec des gens d'affaires locaux.

**L'auteur**

Pierre R. Turcotte est Ph.D. et professeur titulaire à la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Il est responsable de cours en management international et a signé de nombreux ouvrages sur le comportement organisationnel et la gestion internationale.

***La gestion participative - Mobilisez vos employés!***

Gérard PERRON, 1997, 208 pages.

Dans un contexte économique caractérisé par la compétition, la mondialisation des marchés et les changements de toute nature, les entreprises sont plus que jamais appelées à miser sur la productivité. Pour ce faire, elles doivent compter sur un équipement et des processus de production performants et sur une main-d'oeuvre formée et mobilisée.

Grâce à *La gestion participative*, découvrez une façon efficace de gérer les ressources humaines. Les techniques de gestion énoncées dans ce livre permettent d'atteindre le plus haut niveau de mobilisation possible. Et c'est justement à partir de cette mobilisation que vous rentabiliserez vos investissements en formation, en équipement et en processus de production.

Propriétaires et gestionnaires d'entreprises, familiarisez-vous avec une approche de gestion qui gagne de plus en plus d'adeptes et avec la façon de gérer des entreprises performantes du XXI<sup>e</sup> siècle.

**L'auteur**

Gérard Perron est directeur général de la Coopérative de développement régional (région de Québec). Fortement impliqué dans son milieu, il siège à de nombreux conseils et comités reliés au développement régional et coopératif. Il a participé comme expert à des missions internationales sur ces thèmes. Il est régulièrement invité comme conférencier pour traiter de gestion participative et de développement coopératif.

### ***Réaliser son projet d'entreprise***

Louis Jacques FILION et collaborateurs, 1997, 268 pages.

Rédigé par une équipe de six spécialistes de l'École des HEC, *Réaliser son projet d'entreprise* est l'ouvrage le plus complet qui soit en matière de démarrage d'entreprise. La démarche proposée par les auteurs est simple, progressive et agrémentée d'une foule de conseils. Vous vous initierez au métier d'entrepreneur, à réaliser votre plan d'affaires et à maîtriser certaines notions comptables.

Par ailleurs, vous découvrirez comment:

- dénicher la bonne affaire;
- réaliser votre étude de marché;
- préparer vos états financiers prévisionnels;
- évaluer vos besoins de fonds;
- choisir différents outils de financement;
- penser stratégiquement.

Pour vous aider à en arriver à un résultat gagnant, les auteurs ont même inclus dans leur ouvrage deux modèles de plan d'affaires dont vous pourrez vous inspirer. Grâce à *Réaliser son projet d'entreprise*, vous serez en mesure de présenter un projet digne de vos aspirations, un projet qui répond aux attentes de vos bailleurs de fonds.

### **Les auteurs**

Tous les auteurs qui ont participé à la rédaction de cet ouvrage enseignent à l'École des HEC de Montréal. Ils possèdent de nombreuses années d'expérience dans leur domaine respectif.

- Marcel Côté, professeur honoraire de stratégie
- Louis Jacques Filion, professeur titulaire et directeur de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter
- Pierre Laroche, professeur agrégé de finance
- Louise E. Péloquin, chargée de cours et coordonnatrice du Groupe de recherche sur les entreprises familiales (GREF)
- Normand Turgeon, professeur agrégé de marketing
- Van The Nhut, professeur agrégé de comptabilité

